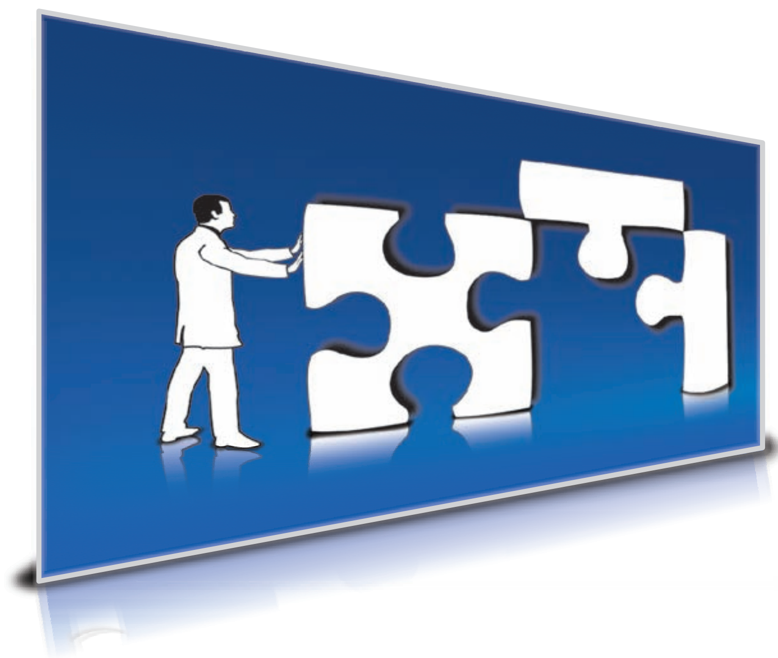
GESTIÓN DE COSTOS EN LAS PYMES

Problemática y Alternativas de Solución

GESTIÓN DE COSTOS EN LAS PYMES

Problemática y Alternativas de Solución



HELIO FABIO RAMÍREZ ECHEVERRY
BERNARDO VANEGAS GARAVITO



Libro producto de investigación

RAMÍREZ, Helio Fabio
VANEGAS, Bernardo
Gestión de Costos en las PYMES-Problemática y Alternativas de Solución/ RAMÍREZ, Helio Fabio, VANEGAS Bernardo, Bogotá: Universidad Libre, 2008. Primera edición
1.500 ejemplares
160 p. 24cm
ISBN 978-958-98361-1-8
Colombia Costos PYMES – Investigación - Costos ABC-Gestión- Estándares Internacionales de Información Financiera-Competitividad- Factores endógenos y exógenos- MIPYMES exitosas
CEP-Banco de la República- Biblioteca Luis Angel Arango

e-mail: costosmipymes@yahoo.com

ISBN 978-958-98361-1-8

Libro producto de investigación

Concepto y diseño de portada: Francisco Javier Ramírez Salazar
Diseño y diagramación: Héctor Suárez Castro
Impresión: Panamericana Formas e Impresos. S.A.

AUTORIDADES NACIONALES Y SECCIONALES

Presidente Nacional	Dr. Victor Hernando Alvarado Ardila
Vicepresidente	Dr. Luis Francisco Sierra Reyes
Rector Nacional	Dr. Nicolás Enrique Zuleta Hincapié
Censor Nacional	Dr. Edgar Enrique Sandoval Romero
Secretario General	Dr. Pablo Emilio Cruz Samboni
Director Nacional de Planeación	Dr. Guillermo León Gómez Morales
Presidente Sede Principal	Dr. Eurípides de Jesús Cuevas Cuevas
Rector Seccional	Dr. Fernando Dejanon Rodríguez

DIRECTIVOS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Decana	Dra. Clara Inés Camacho Roa
Secretario Académico	Dr. Jaime Ortegate Becerra
Director Centro de Investigaciones	Dr. Luis Humberto Beltrán Galvis
Director Posgrados	Dr. Guillermo Rubio Galindo
Jefes de Área	Dr. Campo Alcides Avellaneda Bautista Dr. Jesús Antonio Ríos Zuleta Dr. Mario Pulido Pachón Dr. Jorge Enrique Rodríguez Rodríguez

El verdadero sentido de los costos es saber
qué se quiere, cuándo y cuánto puedo invertir en ello,
para elegir la mejor forma de aplicarlos.

Los autores

CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS

Los autores expresan su reconocimiento a las autoridades nacionales y seccionales de la Universidad Libre, a los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sede Principal, y de manera especial a la Decana doctora Clara Inés Camacho Roa, al Director de Posgrados doctor Guillermo Rubio Galindo, al doctor Luis Humberto Beltrán Galvis Director del Centro de Investigaciones de la Facultad por su constante aporte, apoyo y orientación; al doctor José Emilio Álvarez García por dar inicio a esta investigación, lo mismo que al doctor Luis Eduardo Suárez Balaguera por su aporte en la revisión final del libro.

Debemos destacar el importante trabajo realizado por los egresados Auxiliares de Investigación que participaron en cada uno de los proyectos y su decisiva contribución. También nuestro reconocimiento a los docentes investigadores, auxiliares de investigación y a quienes hacen parte de los semilleros, por su vinculación y aporte.

INTRODUCCIÓN

El 98.8 % del total de empresas existentes en Colombia corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas, y solamente el restante 1.2% son consideradas como grandes compañías . Las denominadas MIPYMES generan el 62% del empleo nacional, aportan el 37% del PIB y el 40% de la producción industrial de nuestro país . Sin embargo, el monto de la inversión necesaria para generar un puesto de trabajo en cada una de estas empresas es desproporcionado. Así, podemos estimar que mientras para crear un puesto de trabajo en la empresa grande se requieren aproximadamente 170 millones de pesos en activos, en la mediana sólo se necesitan 30 millones, en la pequeña 20 millones, y en la microempresa apenas entre 2 o 3 millones.

Las anteriores cifras explican el enorme esfuerzo que están haciendo todos los países del mundo, especialmente aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, para estimular la creación, el crecimiento y el fortalecimiento de las MIPYMES, las cuales se han convertido en el segmento empresarial de mayor importancia estratégica en la lucha contra el desempleo, el desequilibrio social y la pobreza. Importantes recursos humanos, financieros y logísticos se invierten cada año a fin de avanzar en este campo, y, a pesar de que se han alcanzado grandes logros, es largo el camino que aún queda por recorrer.

En el caso colombiano, el gobierno y sus organismos auxiliares hacen grandes esfuerzos para estimular la conformación de nuevas MIPYMES, y por crear el ambiente propicio para que puedan prosperar. La política de apoyo oficial contempla un componente financiero, que incluye: a) destinar y desembolsar importantes sumas de dinero canalizados a través de los bancos y entidades financieras, encaminado a apoyar, promover y fortalecer a estas empresas en materia de accesibilidad a los mercados, mejoramiento de calidad, productividad, competitividad y fortalecimiento institucional.

Por otra parte, el crédito otorgado por las entidades financieras a las MIPYMES con el aval del Fondo Nacional de Garantías benefició una gran cantidad de empresarios. Los desembolsos de

crédito por la línea MIPYME de Bancoldex y los de los bancos comerciales destinaron importantes recursos de la cartera a la financiación de MIPYMES.

No obstante, para que las ayudas que reciben las MIPYMES sean plenamente fecundas, es indispensable que en su interior se desarrollen procesos efectivos, tanto de tipo gerencial, como técnico. En tal sentido varias entidades y organismos gubernamentales, no gubernamentales, privados y públicos han venido orientando este proceso. Por esta razón, nos propusimos, como equipo investigador, abordar el estudio de este importante segmento empresarial, desde la óptica gerencial que implica el adecuado manejo de los costos. La gerencia sólo puede ejercer un adecuado control si dispone en el momento preciso de las cifras detalladas de costos directos (materiales, mano de obra) y de los gastos indirectos de cada producto, bien, servicio o idea, así como los gastos de ventas y administración y conexos asociados a ellos, de los productos defectuosos, los desperdicios, el tiempo perdido, etc.

En este contexto, nuestro propósito de largo alcance es llegar a contribuir con aportes muy concretos al mejoramiento de la gestión de costos de las MIPYMES, para lograr éste propósito, se hace necesario determinar primero la problemática que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, para identificar, contabilizar y controlar los costos. De ese modo, se pretende conocer el contexto técnico y operativo en que se desenvuelven éstas empresas, en materia de costos.

Partimos del supuesto que en la gran mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES los costos se están identificando, contabilizando y controlando sin la metodología y rigor adecuados, razón por la cual, en muchos casos, no tienen el conocimiento exacto de sus costos reales, situación que las lleva a tomar decisiones equivocadas en las áreas de producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos. Para abocar este problema es necesario conocer las metodologías de costos que están utilizando, detectar los errores más frecuentes en que incurren en sus procesos de identificación, contabilización y control, sus principales problemas, de tal suerte que permita diseñar y proponer alternativas de solución tendientes a establecer modelos y metodologías de gestión de costos.

Para estudiar en el terreno la problemática que hemos venido mencionando, se seleccionó una muestra representativa de setenta y siete empresas, con las cuales se realizó una investigación estadística cuyos resultados se muestran en este libro. Como podrá observarse, el supuesto del que partimos se vio confirmado al final de la investigación. Así, por ejemplo, casi la mitad de las empresas encuestadas (43%) no utilizan método alguno para contabilizar y controlar costos o apenas están en proceso de implantación (5%); del restante 57% que aplican algún método de costos, el 62% utilizan métodos tradicionales (por órdenes y por procesos) y el 32% restante por

actividades (ABC). Sólo el 31% utiliza los costos para definir el precio del producto, esto aclara por qué, en la gran mayoría de las MIPYMES encuestadas, el precio del producto se fija por el precio del mercado sin saber si con ello están perdiendo o ganando.

El trabajo abordó también el devenir o visión histórica de los costos, lo que implicó, en forma resumida referirnos a dos épocas de características muy diferentes. La remota, desde los primeros albores de nuestra civilización hasta 1776, año en que comienza la revolución industrial, la segunda, de ahí hasta nuestros días.

Para facilitar la comprensión de algunos temas al lector que recién se introduce en este campo, se define el término costo, se presentan los diferentes criterios para la clasificación de los costos, de acuerdo a las necesidades propias de los negocios, por la función que cumplen, por su identificación, respecto al volumen de producción y por su aplicación en el estado de resultados.

Se hace una breve reseña de la contabilidad de costos frente a los sistemas de información; se pretende dar claridad sobre los sistemas y los métodos de costos, detallando las diferencias al interior de cada una de las clasificaciones, se presentan los fundamentos de los costos, un análisis comparativo entre los diferentes sistemas, métodos y procedimientos de costos, detallando un poco más en los costos ABC.

Como producto de esta investigación, se logró también, contar con el conocimiento suficiente para entrar en adelante a efectuar el levantamiento de información y el planteamiento de modelos específicos de costos en las PYMES seleccionadas. Asimismo se obtuvo valiosa información que permitió el diseño de modelos conceptuales y metodologías para subsanar los problemas de estas empresas en el campo de los costos, algunos de ellos se presentan en este libro y su aplicación permitirá a las PYMES disponer de instrumentos concretos que conduzcan a su mejoramiento en materia de gestión de costos.

Finalmente se estudian factores endógenos y exógenos que conduzcan a tener en Colombia Mipymes exitosas.

1. PROBLEMÁTICA DE LAS MIPYMES EN LA IDENTIFICACIÓN, CONTABILIZACIÓN Y CONTROL DE COSTOS

Existe en el amplio universo empresarial una categoría de empresas que por sus características y por la similitud del medio en que operan y de los problemas que deben enfrentar, han sido estudiadas como un caso especial y recibido un tratamiento semejante. Nos referimos al grupo conformado por las micros, pequeñas y medianas empresas, denominadas comúnmente como MIPYMES.

1.1 CATEGORIZACIÓN DE LAS MIPYMES

El Estado colombiano, por medio de la Ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004, estableció las pautas para definir oficialmente estos tres tipos de empresa. El artículo segundo establece que "para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros":

1.1.1 Mediana Empresa

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.[1]

---

[1] Ajuste de salarios mínimos en términos de Unidad de Valor Tributario- UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente: Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT. El artículo 51 de la Ley 1111 de 2006, que modifica el artículo 868-1, publicada en el Diario Oficial No. 46.494 de 27 de diciembre de 2006, ajusta los valores establecidos en salarios mínimos en términos de UVT, ésta inició en el año 2006 con valor de $20.000, para 2007 de $20.974 y para el año 2008 de $22.054 según lo dispuesto en el artículo 50 de la citada ley. Texto original de la Ley 905 de 2004: ..."b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes".

1.1.2 Pequeña Empresa

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.[2]

1.1.3 Microempresa

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o
- Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.[3]

1.2 IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DE LAS MIPYMES

A partir de la década de 1980, a raíz del rápido crecimiento del desempleo y de los altos costos que implica crear un puesto de trabajo en la gran empresa, entre otros factores, las MIPYMES han venido adquiriendo una importancia estratégica cada vez mayor como instrumento de desarrollo económico y social. Los gobiernos de cada país y organismos internacionales, como el BIRF, BID, ONU, CEPAL, entre otros, están haciendo grandes esfuerzos para impulsar el mejoramiento tecnológico, administrativo, comercial y financiero de las MIPYMES.

En el caso colombiano, las MIPYME tienen una importante participación en materia de volúmenes de producción, en el PIB, en la generación de empleo, etc. El siguiente cuadro, tomado de la Encuesta Anual Manufacturera realizada por el DANE, muestra la participación porcentual para finales del siglo anterior y comienzos del nuevo siglo.

(Como puede observarse, las MIPYMES generaron en ese mismo periodo el 56,68% del empleo en nuestro país y el 45,2% de la producción bruta. Igualmente, aportaron el 51,79% de la inversión neta y el 37.28% del total de activos del sector empresarial colombiano.

Específicamente sobre la microempresa, puede notarse cómo, a pesar de que representaba el 25.17% del número de compañías existentes, sólo tiene una participación del 3.23% de la producción bruta, del 2.04% de la inversión neta, y el 2.98% del total de activos. Estos datos son, por si mismos, una manifestación de la fragilidad de las microempresas, y explican en parte el gran empeño con que se lucha actualmente para dotarlas de herramientas técnicas y logísticas, tendientes a su fortalecimiento y viabilidad en el corto y largo plazo.

Para el año 2002 las MIPYMES presentaban el siguiente comportamiento de acuerdo a su tamaño y a sus activos:

[2] Ibid.

[3] Ibid.

Tabla. 1. (Cifras en porcentajes)

Tipo de Empresa	No. Establec	Personal Ocupado	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado	Inversión Neta	Total Activos
Microempresa	25.17	5.6	3.23	3.42	3.01	2..04	2.98
Pequeña y mediana	68.92	51.08	41.97	45.91	37.35	49.75	34.30
Sub total	94.09	56.68	45.2	49.33	40.36	51.79	37.28
Grande	5.91	43.32	54.8	50.67	59.64	48.21	62.72
Total	**100.00**	**100.00**	**100.00**	**100.00**	**100.00**	**100.00**	**100.00**

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera. DANE, Colombia. 1999. Valores expresados en porcentajes.

Tabla 2.

Empresas			Activos en millones $	
Tamaño	**Número**	**%**	**Total**	**Promedio**
Micro	432.269	88.97	3.520.331	8
Pequeña	39.963	8.23	17.682.405	442
Mediana	7.786	1.6	17.219.387	2.212
Grandes	5.845	1.2	513.373.934	87.831
Total	**485.863**	**100.0**	**551.796.057**	**1.136**

Fuente: Registro Mercantil Confecámaras año 2002.

Ahora bien, la importancia de las MIPYMES no radica solamente en su aspecto económico. Existen otras razones por las cuales las MIPYMES son consideradas fundamentales en los planes de desarrollo del país. Entre otras, se destacan las siguientes:

- Son un instrumento para mejorar la distribución de la riqueza.
- Unas MIPYMES fortalecidas contribuyen a equilibrar el crecimiento económico, y a mejorar la estabilidad social y política.
- Estimulan el desarrollo del espíritu empresarial, y de la iniciativa privada para la creación de riqueza.
- Las MIPYMES son consideradas como un semillero de futuras empresas pequeñas, medianas y grandes.
- Representan una eficaz herramienta para la creación de empleo.

Por las anteriores razones, las MIPYMES están llamadas a ocupar en el futuro una misión clave como promotoras del desarrollo industrial, social y político del país. Basándose en experiencias

de otras regiones del mundo (Asia y Europa, principalmente) se están experimentando nuevas estrategias para robustecer su operación y mejorar sus resultados.

1.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS MIPYME

1.3.1 Fortalezas de las MIPYMES

Dentro de las fortalezas de las MIPYMES, cabe destacar:

- Una alta flexibilidad, que le permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, tanto para diversificar o especializar los procesos de producción, como para ampliar o reducir la nómina de personal, de acuerdo a las necesidades.
- Relativa facilidad para especializarse en áreas determinadas del proceso productivo, o para sostener relaciones de independencia con otras empresas, estableciendo vínculos como proveedores o subcontratistas en la cadena productiva.
- Elevada polivalencia operativa, derivada de poder contar con una mano de obra que fácilmente puede adquirir nuevas habilidades y desempeñar tareas diversas.
- Facilidad para manejar economías de varias escalas, utilizando su capacidad instalada en la producción de varios productos en bajos volúmenes.

1.3.2 Debilidades de las MIPYMES

- Frágil estructura patrimonial y financiera, que les impide, en muchos casos, acceder a las fuentes de crédito tradicionales, y, por tanto, diseñar proyectos a mediano y largo plazo.
- Prácticas gerenciales y organizacionales de poca eficacia, causadas en parte por la deficiente preparación de sus cuadros directivos, y en parte por carencia de información confiable y oportuna para la toma de decisiones, como en el caso del desconocimiento de su estructura de costos.
- Escala de operaciones que en la mayor parte de los casos no alcanza a producir los suficientes márgenes de rentabilidad.
- Incapacidad para articularse a sistemas y redes de producción y mercadeo con participación de empresas medianas y grandes.

1.3.3 Oportunidades de las MIPYMES

- El reconocimiento a nivel mundial y nacional de las MIPYMES como factor principal de desarrollo económico y social, y el consecuente interés de las entidades gubernamentales y organismos privados en desarrollar proyectos de fomento de las MIPYMES, tendientes a mejorar su nivel competitivo.

- La apertura de programas integrales y concretos de apoyo a las MIPYMES, que cubren todos los aspectos de su actividad empresarial: producción, financiamiento, mercadeo, capacitación de recursos humanos. Este apoyo está llamado a convertirse en un fuerte incentivo para la creación de MIPYMES en gran escala, y en todos los sectores económicos.
- La aparición de pequeños nichos de mercado, conformados por grupos de consumidores con necesidades y deseos altamente diferenciados y buena capacidad de compra, que se constituyen en campos fértiles de acción para empresas de pequeña y mediana escala que logren especializarse en atenderlos adecuadamente.
- El creciente interés de las grandes empresas por organizar redes de MIPYMES para utilizarlas como proveedores de partes, accesorios, y servicios en la cadena de producción.

1.3.4 Amenazas de las MIPYMES

Si bien es cierto que el entorno político, socioeconómico y tecnológico afecta a todos los tipos de empresa, también lo es que las MIPYMES son las empresas más sensibles a sus potenciales amenazas, dada la fragilidad que las caracteriza y los instrumentos limitados con que cuentan para enfrentarlas.

1.3.5 Obstáculos

Félix Howald,[4] en su tesis de doctorado para la universidad de St. Gallen, Suiza, titulada "Obstáculos al desarrollo de la MIPYMES causados por el Estado, el caso del sistema tributario en Colombia", presenta un exhaustivo análisis de las barreras y escollos que deben sortear las MIPYMES en nuestro país. A continuación se presenta un cuadro sinóptico de ese análisis:

Tabla 3.

• Obstáculos de formalización	• Constitución de la empresa • Requisitos ambientales • Leyes de ordenamiento territorial
• Obstáculos laborales	• Cargas sociales elevadas • Otras obligaciones laborales • Falta de personal calificado
• Obstáculos impositivos	• Carga fiscal directa • Carga fiscal indirecta

[4] HOWALD, Felix. Obstáculos al desarrollo de la pyme causados por el estado. Santiago de Chile: Mc Graw - Hill, 2001.

Tabla 4.

• Obstáculos financieros	• Difícil acceso al crédito bancario • Difícil acceso a otras fuentes de financiamiento
• Obstáculos frente al comercio exterior	• Disposiciones de exportación exigentes • Disposiciones de importación exigentes • Contrabando
• Obstáculos de infraestructura	• Servicios públicos deficientes • Infraestructura de transporte inadecuada • Difícil acceso a tecnología
• Obstáculos sociales	• Alta informalidad • Invasión del espacio público • Inseguridad y violencia
• Obstáculos jurídicos	• Incumplimiento de contratos • Derecho a la propiedad frágil • Protección de marcas, patentes deficiente • Contradicciones y arbitrariedad en el sistema jurídico • Aspectos macroeconómicos
• Obstáculos políticos	• Política hacia las MIPYMES errática • Representación de los intereses de las MIPYMES débil
• Obstáculos culturales	• Corrupción • Resistencia y lentitud de la administración
• Obstáculos adicionales	• Licitaciones públicas poco confiables • Centralización • Sistemas de control deficiente • Difícil acceso a la información

La investigación realizada por Howald para sustentar su estudio, contempló 112 empresas ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali. Al evaluar la prioridad de los obstáculos mencionados arriba, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 5.

OBSTÁCULO	PUNTAJE TOTAL
Inseguridad / violencia	454
Impuestos elevados	446
Acceso al crédito	404
Contrabando	386
Prestaciones sociales	377
Servicios públicos	374
Falta de personal calificado	321

La anterior tabla [5] nos muestra que los empresarios encuestados consideran que la inseguridad/ violencia es el mayor obstáculo exógeno al desarrollo de sus actividades empresariales. Como obstáculos adicionales a los que muestra la tabla, se mencionaron los siguientes: obstáculos de infraestructura, reglas inestables de juego, burocracia en la administración, falta de aprecio de la iniciativa propia, falta de protección de la economía de mercado, falta de incentivos a las MIPYME.

1.3.6 Los esfuerzos realizados y su evolución

Colombia tiene una amplia trayectoria de apoyo a la micro y pequeña empresa. Los programas de desarrollo de microempresas establecidos en el país a partir de la década de los setenta, bajo el liderazgo de fundaciones privadas de desarrollo y con el posterior apoyo gubernamental, marcaron un hito porque por primera vez se reconoció la importancia de las unidades económicas de menor tamaño en la economía nacional, se apropiaron recursos y se diseñaron servicios de apoyo para estas empresas, se reconoció y valoró el esfuerzo de millares de empresarios que a pesar de sus precariedades contribuyen positivamente al desarrollo del país.

Tras este esfuerzo inicial orientado hacia la microempresa, surgen en la década del 80 entidades privadas cuya misión se orienta a apoyar la creación de empresas de técnicos y profesionales como respuesta al creciente desempleo profesional que en ese entonces ya se presentaba. Estas iniciativas se orientaron a la producción de materiales didácticos, incubación de empresas, desarrollo de franquicias, apoyo a empresas comunitarias, sistemas de asesoría e implementación de congresos, cursos y seminarios.

Mención especial debe hacerse al aporte del sector universitario que a través de actividades académicas y de extensión ha sido el abanderado en la promoción del espíritu empresarial en Colombia, así como a los núcleos de investigadores que realizaron diversos estudios sobre oportunidades de creación de nuevas empresas a nivel sectorial y regional en la década de los noventa, cuales son los casos de Cinset, Acopi y la Fundación Konrad Adenauer.

Una de las consecuencias benéficas de este esfuerzo es la conformación de una red nacional de instituciones con experiencia, vocación altruista y sentido empresarial. Con un importante apoyo gubernamental vienen masificando sus acciones y juegan un papel decisivo en la promoción del espíritu empresarial y la creación de empresas.

Colombia es sin duda un país vanguardia en Latinoamérica en el compromiso concertado de sector público y privado en esta materia y por consiguiente esta es una fortaleza que debemos aprovechar.

---

5 Ibid p.61.

1.4 ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS MIPYMES Y DE LOS COSTOS

1.4.1 Aspectos jurídicos de las MIPYMES

En Colombia luego de largos años durante los cuales no existió una noción homogénea y mucho menos legal, del concepto de pequeña y mediana industria, en 1984 y por instrucción expresa consignada en el plan de desarrollo "Cambio con Equidad", el Departamento Nacional de Planeación propuso un concepto que se vertería en el Decreto 1561 de ese año el cual, por primera vez definía, para todos los efectos legales la noción de pequeña y mediana empresa. Sin embargo, pronto se vio el desajuste de dicha norma con la realidad económica y empresarial del país por lo cual resultó necesario replantearla en el Decreto 1660 de 1986 norma que, debidamente actualizada en sus parámetros cuantitativos, es prohijada por el proyecto de ley 237 - Cámara de 1987 y complementada con un concepto de microempresa resultante de las experiencias del Departamento Nacional de Planeación en su calidad de coordinador del Plan Nacional de Apoyo a la Microempresa.

El proyecto de ley citado anteriormente y el proyecto de ley 238 - Senado de 1987 se convirtió en la Ley 78 del 21 de diciembre de 1988. Esta Ley fue derogada por la Ley 590 de 2000, la cual entró a regular todos los aspectos relacionados no solo con las pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, sino que amplió su cobertura a las microempresas, Al decir del legislador: …"Tienen, entonces, las MIPYMES, un conjunto de ventajas económicas que, en gran medida, fundamentan el notable crecimiento de los países del sudeste asiático; así como toda la estrategia de modernización y reestructuración que vienen ejecutando los países de la Unión Europea". Posteriormente se expide la Ley 905 de agosto 2 de 2004 que modifica la Ley 590 de 2000 y la Ley 1014 de 2006 sobre emprenderismo .

Las Leyes 590 del año 2000, denominada Ley MIPYME, y 905 de 2004, contienen los elementos fundamentales para brindar un ambiente favorable a la creación de nuevas empresas, destacando las siguientes acciones de política que de ella se desprenden:

- La generación de un marco institucional propicio al fomento de las MIPYMES, a través de la creación del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y del Consejo Superior de la Microempresa.
- La atención a las MIPYME por parte de entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y Microempresa, aunque su objeto institucional no sea específicamente este.
- La atención a las MIPYME por parte de entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial, IFI; el Fondo Nacional de Garantías; COLCIENCIAS; Bancoldex y Proexport. En virtud de ello, podrán establecer dependencias especializadas pata atender este tipo de empresas.

- La creación del registro único empresarial redujo los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización. Este registro tiene validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones frente a las entidades estatales, incluyendo el registro e inscripción de proponentes para los procesos de contratación pública.
- El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que demanda el Estado de acuerdo a lo previsto en la Ley 80 de 1993. Ello implicará establecer los procedimientos administrativos que faciliten a estas empresas el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
- La destinación de recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas –FOMIPYME– para el apoyo a las nuevas empresas. Este fondo tendrá una dotación de recursos no inferior a veinte mil millones de pesos por año.
- El apoyo al establecimiento de regímenes tributarios especiales en los municipios para estimular la creación de MIPYME.
- La reducción de los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, para las empresas que se creen a partir de la aprobación de la Ley, de acuerdo a la siguiente escala: setenta y cinco por ciento para el primer año de operación; cincuenta por ciento para el segundo y veinticinco por ciento para el tercer año de operación.

1.4.2 Aspectos jurídicos de los costos en Colombia

Los Decretos 2649 y 2650 del 29 de diciembre de 1993, reglamentan la contabilidad mercantil, fijando los principios y normas contables de general aceptación. Tal reglamentación se refiere a la denominada "Contabilidad Financiera" y no reglamenta en materia alguna la denominada "Contabilidad Administrativa" dentro de la cual están clasificados los costos.

El artículo 27 del Decreto 2649 citado, señala:

"Estados de Costos. Son estados de costos aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos".

1.5 VISIÓN HISTÓRICA DE LOS COSTOS

Presentar la historia de los costos implica abordar dos épocas de características muy diferentes. La primera, que podemos denominar la etapa remota, abarca desde los primeros albores de

nuestra civilización hasta 1776, año en que comienza la revolución industrial. La segunda cubre desde 1776 hasta nuestros días.

Como casi todo lo relacionado con nuestra historia primigenia, son escasos y borrosos los conocimientos que existen sobre el manejo de los costos en aquellos tiempos. Algunas evidencias permiten afirmar que fue en las antiguas civilizaciones del medio oriente donde se dieron los primeros intentos por calcular y registrar los costos de fabricación de productos y servicios por parte de artesanos y comerciantes.

Más adelante, entre 1485 y 1509, en Alemania, Francia y otros países europeos se comenzaron a utilizar sistemas de costos, especialmente en la administración de viñedos e impresión de libros, que a pesar de su gran sencillez, tenían ya algunos aspectos similares a los sistemas utilizados actualmente. Así, por ejemplo, se utilizaban libros para registrar las estadísticas de producción y las circunstancias en que éstas se realizaban, como un anticipo a los manuales de costos de los siglos XX y XXI.

Al aparecer y extenderse por toda Europa el sistema de guildas o corporaciones, que produjo el florecimiento y prosperidad de los artesanos, surgió la necesidad de disponer de instrumentos de registro y control de los insumos utilizados en los procesos de producción. Los productores de vino europeos empezaron a utilizar, a partir de 1557, un sistema que denominaron "Costos de Producción", pero solamente registraban en estos el equivalente a lo que modernamente consideramos como materiales y mano de obra. Por esta misma época, un editor francés establecido en Amberes y llamado Cristóbal Plantin, llevaba diferentes cuentas para cada clase de papeles importados, y otras para cada libro impreso, de tal manera que al final de cada impresión trasladaba la cuenta de costos a otra cuenta de inventarios para la venta.

Como puede verse por las menciones históricas presentadas, hasta finales del siglo XVIII el avance de la contabilidad de costos fue bastante modesto. La principal razón que explica este hecho, parece bastante clara: al no existir una industria vigorosa, ni la presencia de grandes empresas industriales y comerciales, la contabilidad de costos no disponía de unas circunstancias apropiadas que favorecieran su desarrollo.

Pero, al perfeccionarse en Inglaterra por parte de James Watt la máquina de vapor, y al conseguirse a partir de 1776 su rápida aplicación a la industria, inicialmente en las fábricas de tejidos inglesas, y posteriormente a la navegación marítima, fluvial y terrestre, lo que dio origen a la llamada revolución industrial y a la aparición de grandes fábricas en Europa y más tarde en los Estados Unidos, la contabilidad de costos inicia un período de rápida evolución. El surgimiento de las grandes factorías, que marcó el paso de la producción artesanal a una industrial, exigió el ejercicio de un mayor control sobre los materiales y la mano de obra, al tiempo que obligó a las empresas a estudiar con cuidado el tratamiento contable de un nuevo elemento: el costo que originaban las máquinas y equipos.

En 1777, en una empresa inglesa fabricante de medias de hilo, se practicó la primera descripción de los costos de fabricación por procesos, en la cual se demostraba cómo el costo de productos terminados se podía calcular utilizando un sistema de cuentas por partida doble, con registros en cantidades y valores para cada etapa del proceso productivo. Un año después, se comenzaron a emplear los libros auxiliares para cada uno de los componentes directamente relacionados con el costo de los productos, como materias primas y salarios.

En los comienzos del siglo XIX aparecen los primeros escritos teóricos sobre la contabilidad de costos. Charles Babbage (1792-1871), por ejemplo, en sus publicaciones[6] resalta la necesidad de que las fábricas establezcan un departamento de contabilidad que se encargue del control del cumplimiento de los horarios de trabajo; también realizó otros estudios haciendo énfasis en el método científico, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, especialización y contabilidad de costos. Por esos mismos años, en 1827, el fabricante de vidrios francés M. Gordard publicó un libro sobre contabilidad industrial, en el que insiste sobre la necesidad de determinar el costo de las materias primas tomando como base diferentes precios.

El surgimiento de la industrialización en los Estados Unidos trajo consigo un extraordinario desarrollo en la contabilidad de costos. Al tiempo que aparecían y prosperaban allí grandes compañías industriales, comerciales y de servicios, que necesitaban perfeccionar sus métodos de costos, importantes tratadistas publicaron diversas obras sobre la materia. Uno de estos autores fue Henry Metcalfe. En 1885, Metcalfe había sido director de un arsenal del ejército de los Estados Unidos, y basándose en sus experiencias administrativas publicó un libro titulado "El costo de producción y la administración de talleres públicos y privados", en el cual describe un sistema novedoso para el control de costos y materiales.[7]

Sin embargo, el mayor desarrollo de la Contabilidad de Costos tuvo lugar entre 1890 y 1915. En este lapso de tiempo se diseñó la estructura básica de la contabilidad de costos y se integraron los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos. También se aportaron metodologías y conceptos tales como el establecimiento de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Hacia 1920 la contabilidad de costos ya se comenzaba a entender como una herramienta de planeación, lo cual demandaba la exigencia de crear formas para anticiparse a los simples

[6] Charles Babbage realizó varios estudios haciendo énfasis en el método científico, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, especialización y contabilidad de costos.

[7] CONTRERAS, José Antonio. Antología de Administración. México: UNAM, Fac de Contaduría y Administración., p. 42.

hechos económicos históricos. Como respuesta a esta necesidad, aparecieron los costos predeterminados. Entre 1920 y 1930, el norteamericano Frederick Taylor, célebre como pionero de la escuela de Administración Científica, empezó a experimentar los costos estándar en la compañía siderúrgica Bethlehem Steel Co.

Un suceso de particular importancia ocurrió en 1928, año en que la compañía Westinghouse adoptó el sistema de costos estándar. Esta innovación generó en su momento, en el sector empresarial, un amplio período de análisis y entendimiento profundos de los costos. Al final de este proceso, queda clara la necesidad de programar y presupuestar, y la importancia del trabajo en grupo y de la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación de los costos. Pronto, otras compañías estadounidenses incorporan los nuevos conocimientos a sus propias realidades, con el objeto de disponer de valiosa información antes de iniciar un proceso de fabricación. Dos años después sobrevendría la gran depresión, lapso durante el cual los países industrializados tuvieron que realizar considerables esfuerzos para proteger su capital.

Después de la gran depresión, en Estados Unidos se comienza a dar gran preponderancia a diferentes sistemas de costos y a los presupuestos como herramienta clave en la dirección de las organizaciones. Entre las razones que evidenciaban el nuevo auge de la contabilidad de costos figuraban:

- El desarrollo de los ferrocarriles.
- El valor de los activos fijos utilizados por las empresas que hicieron aparecer la necesidad de controlar los costos indirectos.
- El tamaño y la complejidad de las empresas y por consiguiente las dificultades administrativas a las que se enfrentaban.
- La necesidad de disponer de una herramienta confiable que les permitiera fijar los precios de venta.

Ya en la época de la post-guerra, en 1953 el norteamericano A.C. Littelton, en vista del crecimiento de los activos fijos definía la necesidad de amortizarlos a través de tasas de consumo a los productos fabricados como costos indirectos; en 1955 surge el concepto de contraloría como medio de control de las actividades de producción y finanzas de las organizaciones y un lustro después, el concepto de contabilidad administrativa como herramienta del análisis de los costos de fabricación y como instrumento básico para el proceso de la toma de decisiones.

A partir de 1960 se empieza a hablar de los costos basado en actividades. Sobre sus orígenes es posible observar diferentes versiones; según Johnson[8] "existen dos caminos que conducen a los

[8] JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S., La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de Gestión. Barcelona: Plaza y Janes Editores, 1988.

actuales ideales del análisis por actividades. Ambos caminos nacen en el mundo de los negocios y no en el académico. Algunos contadores de gestión en el mundo académico, especialmente Gordón Shillinglaw en Columbia y George Stabus en Berkeley, esbozaron los conceptos de análisis basados en las actividades a comienzo de la década del 60. Sin embargo, los conceptos de actividad que enunciaron parecen no haber influenciado el pensamiento académico (salvo en la actualidad), ni tampoco parecen haber influenciado los dos desarrollos del ABC en el mundo de los negocios. El primer desarrollo del ABC, comienza a principio del 60 en la General Electric, donde la gente de finanzas y control de gestión buscaban mejor información para controlar los costos indirectos; los contadores de GE hace 30 años, pueden haber sido los primeros en utilizar la palabra actividad para describir una tarea que genera costos. El otro camino que conduce al costeo basado en las actividades, parece haberse originado en forma independiente a los avances efectuados por GE en él costeo de actividades. ABC deriva de los esfuerzos de las compañías y consultores en la década del 70 para mejorar la calidad de la información de la contabilidad de costos."

Existen otros estudios sobre el tema entre los cuales se destacan el método de costeo propuesto por George J. Staubus en su libro Actyvity costing and input-output accounting en 1971; y el costeo basado en las transacciones, propuesto por Jeffrey G. Miller y Thomas E. Vollmann en 1985, el cual fue divulgado posteriormente por H. Thomas Johnson y Robert S. Kaplan. En el caso de la obra de Mellerowicz esta no tuvo mayor repercusión y cayo en el olvido.

En cuanto a la obra de Staubus (1971), tuvo una mayor aceptación, tal es así que gran número de estudiosos del tema fijan el origen del costeo basado en la actividad en las propuestas que el autor hace en esa publicación. En el prefacio de este libro plantea la necesidad de que los Sistemas de Información Contable brindaran a los gerentes toda la información necesaria para la toma de decisiones acertadas, informa que su libro dedica especial atención a varios aspectos de la Contabilidad de Costos, entre ellos: el significado de los costos, identificación de los objetivos relevantes del costeo. Los objetivos relevantes del costeo son actividades sobre las cuales se deben tomar decisiones.

Finalmente la gran divulgación que tiene actualmente el costeo basado en la actividad, se debe al libro de Johnson & Kaplan "Pérdidas relevantes: surgimiento y fallos de la administración contable" publicado en 1987. Al analizar los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica, facilita la búsqueda de nuevas técnicas de determinación y análisis de costos, a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios.

Hay un elemento en común que presentan la totalidad de estos investigadores, y es su preocupación por optimizar el rendimiento del capital sobre la base de la reducción y control de los costos.

Los distingue en cambio el nivel de aceptación que tienen en su época, sin duda los de mayor aceptación fueron Johnson & Kaplan.

La década de 1980 parte en dos la historia contemporánea de la contabilidad de costos. Hasta antes de ese año las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, pues el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de costos. Esto se tradujo en estancamiento para la contabilidad de costos con relación a otras ramas de la contabilidad hasta cuando se comprobó que su aplicación producía beneficios. Así fue como en 1981 el norteamericano H.T. Jhonson[9] resaltó la importancia de la contabilidad de costos y los sistemas de costos como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles para la fijación de precios adecuados en mercados competitivos.

Pero quizá el suceso más importante que ocurrió a partir de 1980, fue el gran impulso que tomaron los costos ABC o costos basado en actividades. Según Norge Garbey Chacon[10] los factores que propiciaron el auge de éste método, fueron:

- Los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad, que provocan la necesidad de aumentar él catálogo de productos.
- Para reducir las inversiones en activos y así poder operar con menores costos financieros, existe una creciente necesidad de reducir las existencias, lo que precisa de series de producción más cortas.
- Estos avances tecnológicos también repercuten en una reducción del peso de la mano de obra directa al incrementarse los costos indirectos. Esto es así por la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles y orientadas al cliente, lo que provoca un mayor peso de los costos relacionados con la investigación y desarrollo, lanzamientos de series más cortas, programación de la producción, logística, administración y comercialización. Esto genera un mayor peso de los costos indirectos.
- Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generen valor.

---

9 MEIGS-JHONSON-MEIGSED Contabilidad La Base Para Las Decisiones Gerenciales. México: Mc Graw- Hill.

10 GARBEY CHACON NORGE: " Marco teórico para la implantación del costeo basado en la actividad (ABC) en la empresa hotelera." Ponencia presentada en el I Evento Internacional de Economía del Turismo, Santiago de Cuba, Noviembre del 2000. (Publicada en el Libro de Resúmenes).

GARBEY CHACON NORGE y SARMIENTO SANTANA JOSE: " Propuesta de una metodología para la implantación del costeo basado en la actividad en la hotelería cubana. Experiencias practicas alcanzadas." Ponencia presentada en el II Evento Internacional Contabilidad y Finanzas en el Tercer Milenio, La Habana, Abril del 2001. (Publicada en el Libro de Resúmenes.)

GARBEY CHACON NORGE: "Costeo Basado en las Actividades: Una propuesta para su aplicación en la Hotelería Cubana", Tesis en Opción al Titulo Académico de Master en Gestión Turística, Santiago de Cuba, 2001.

Estos factores provocan la necesidad de imputar los costos indirectos a los objetivos de costos (productos, clientes, servicios, etc.) en forma más razonable frente a la forma como se hace en los sistemas de costos convencionales. Esto es consecuencia, tanto de la necesidad de obtener información más detallada de los costos, como de la pérdida de confiabilidad de los criterios convencionales de reparto de costos.

En la metodología convencional, los costos son asignados a los productos en el ámbito de unidades; esto supone que todos los costos dependen del volumen de producción, mientras que en el ABC, aunque también se asignan costos al nivel de unidades, en muchos casos se realiza la asignación en el ámbito de lote, de productos o de infraestructura. Ello significa establecer una diferenciación entre los distintos tipos de actividades que se han desarrollado a lo largo del proceso de fabricación e identificación de la forma en que cada producto ha consumido actividades.

La situación actual de las empresas, donde la búsqueda del beneficio a corto plazo ha pasado al mediano y largo plazo, como consecuencia del planeamiento estratégico a partir de los cambios en el entorno, ha provocado cuestionamientos relacionados fundamentalmente con los procedimientos utilizados tradicionalmente para lograr que la información que brinda la Contabilidad de Gestión responda a las necesidades de la dirección empresarial, ya que indudablemente deben producirse modificaciones en los criterios y sistemas utilizados en el pasado para la identificación, medición, análisis y registro de los costos.

Así mismo, Drury (1990) en un estudio realizado sobre los procedimientos de cálculo del costo en la década de los 90, indica que los sistemas de Contabilidad de Gestión son diseñados para ofrecer información sobre el costo de los productos, repartir los gastos entre los costos de los productos vendidos y la valoración de los inventarios para los informes financieros, recopilación de datos para el control y la evaluación de resultados y rendimientos.

Otros autores como Babad y Balachandran (1993), consideran que cualquier sistema de gestión de costos es un método de control y planificación, que debe ofrecer información relevante y oportuna a los mandos directivos, para posibilitar una mejor utilización de los recursos en la producción de bienes o en la prestación de servicios, contribuyendo a mejorar la competitividad en términos de costos, calidad y rentabilidad.

De forma similar, Mitchell (1994) afirma que la información sobre los costos debe ser útil para la valoración de inventarios, el proceso de toma de decisiones y por último para actividades relacionadas con el control de las operaciones.

Todo lo antes expuesto, los criterios planteados por diferentes autores y los estudios realizados sobre la evolución de la Contabilidad de Gestión, permiten afirmar que la misma ha estado íntimamente relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con los objetivos de las

organizaciones en cada etapa del desarrollo económico, en función de lo cual la información contable con fines internos, ha jugado un importante papel, pudiéndose resumir como sus principales propósitos los siguientes:

- La valuación de inventarios y determinación de utilidades.
- La planeación y el control de las operaciones empresariales.
- Como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

La valuación de inventarios y determinación de utilidades, se refiere al proceso de acumulación de los costos de los productos y servicios de una organización, lo que puede ser utilizado por los gerentes fundamentalmente como una guía para la fijación de los precios de venta. También permite satisfacer las necesidades de los informes externos, al presentar el costo de los inventarios y las utilidades del período. Muchas veces se restringe el papel del costo a esta función, aplicable al concepto de Contabilidad de Costos del cual surgió y se desarrolló la Contabilidad de Gestión, constituyendo actualmente uno de los subconjuntos fundamentales de la misma.

En la empresa contemporánea, el principal objetivo de la Contabilidad de Gestión consiste en permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad, para lo que deberá tenerse en cuenta (Osorio, 1999):

- El contexto externo mediante el planeamiento estratégico.
- La mejora continua de los procesos productivos internos, cualitativa y cuantitativamente considerados.
- El control y gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización.

En la actualidad la batalla de la competitividad se gana con la mejora de los procesos productivos, aumentando la calidad de los productos y servicios dirigidos a los clientes, realizando una buena gestión de costos, prestando un especial interés en los recursos humanos de la empresa e introduciendo nuevas técnicas de gestión empresarial (Ripoll - Balada, 1995).

1.6 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS COSTOS

1.6.1 Concepto de Costo[11]

El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, “Valor Costo” y a la teoría de los precios, “Precio de costo”.

[11] ANDERSON, Henry y otro. Conceptos básicos de contabilidad de costos. México: CECSA, 1980.

El término “costo” tiene las acepciones básicas:

- La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
- Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.

El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por costo de sustitución. Costo, en un amplio sentido financiero, es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio. En este sentido hablamos del costo de un viaje, lo que cuesta una carrera universitaria, comprar un artículo, construir un edificio, fabricar un producto, etc. Costo de sustitución o desplazamiento económico: representa las posibles consecuencias económicas para fines de selección de alternativas y para planeación de utilidades. Económicamente, por costo se entiende la suma de esfuerzos y recursos que es necesario invertir para producir un artículo o servicio.

Comparando los dos conceptos anteriores podemos decir que mientras el costo de inversión en aspecto fabril, expresa los factores técnicos e intelectuales de la producción, el de sustitución manifiesta las consecuencias obtenidas por la alternativa elegida.

1.6.2 Clasificación de los costos[12]

Existe diversidad de criterios sobre la clasificación de los costos, de acuerdo a las necesidades propias de los negocios. Veamos algunas clasificaciones de los costos en una forma amplia.

1.6.2.1 De acuerdo a las áreas funcionales

- Costos de manufactura.
- Costos de mercadeo.
- Costos administrativos.
- Costos financieros.

1.6.2.2 En relación con la producción

- Costos primos.
- Costos de conversión.

1.6.2.3 En relación con el volumen

- Costos variables.
- Costos fijos.
- Costos mixtos.

[12] VÁZQUEZ, Juan Carlos. Costos. Buenos Aires: Editorial Alfaguara.

1.6.2.4 Por la capacidad para asociar los costos

- Costos directos.
- Costos indirectos.

1.6.2.5 Por los elementos de un producto[13]

- Costo de materiales directos.
- Costo de mano de obra directa.
- Costo indirecto de fabricación.

1.6.2.6 Por clasificación contable

- Costo de los bienes vendidos.
- Gastos de venta y generales.

1.6.2.7 Por el departamento donde se incurrieron

- Costo de los departamentos de producción.
- Costo de los departamentos de servicios.

1.6.2.8 Costos para el control y la toma de decisiones

- Costos estándares y presupuestados.
- Costos controlables y no controlables.
- Costos comprometidos y discrecionales.
- Costos relevantes, irrelevantes y hundidos.
- Costos diferenciales, incrementales y decrementales.
- Costos de oportunidad.
- Costos de cierre de planta.

1.6.2.9 Los costos en la calidad[14]

Por costos de calidad, se entiende aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en el mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

---

[13] MALLO, Carlos; KAPLAN Robert y otros. Contabilidad de costos y estratégica de gestión. Madrid: Editorial Prentice may, 2002.

[14] AMAT, Oriol y otro. Contabilidad y Gestión de Costos. Barcelona: Editora Gestión, 1997.

En la calidad debe primar la medición, seguimiento y auditoria; normalmente, los costos en relación con la calidad, se distribuyen así:

- Costos por defectos 65%
- Costos por valoraciones 30%
- Costos por prevención 5%

Esta proporción debería ser inversamente proporcional. Se ha calculado que la proporción Defecto-valoración-Prevención del 35% - 20% - 10% respectivamente, le permite a la empresa hacer ahorros de 1.5% a 6.5% respecto a las ventas; si los porcentajes se invierten y se destina mayor parte del costo a la prevención el ahorro es mucho mayor. Los costos de calidad son muy grandes, tanto que el gobierno Británico los calculó en el 10% del Producto Nacional Bruto (PNB).

1.6.2.10 Costos que se pasan por alto y que inciden en el precio

- Costos atribuibles a proveedores o subcontratistas.
- Costos de errores propios de desperdicios, reelaboración, rectificación, saldos y productos degradados.
- Reparaciones o reposiciones gratuitas de productos o servicios entregados con defectos.
- Costos de garantías y certificados de calidad.
- Costos de litigios.
- Costo de verificar la comparación hecha entre departamentos, productos, procesos y tiempos.
- Costo de clasificar los problemas y los proyectos para la reducción de los costos.

1.6.2.11 Clasificación general

Algunos autores se inclinan por una clasificación más general como se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 6.

Por la función que cumplen.	Costos de producción. Costos (Gastos) de distribución. Costos (gastos) administración. Costos (gastos) financieros.
Por su identificación.	Costos indirectos. Costos directos.
Por su aplicación en el estado de resultados.	Costos Inventariables. Costos no inventariables.
Respecto al volumen de producción.	Costos fijos. Costos variables. Costos semifijos, semivariables.

- Costos de producción. Conjunto de erogaciones, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones de activos fijos, cargos diferidos y gastos pagados por adelantado de carácter fabril. Comprenden también servicios públicos (agua, luz, teléfono, gas, recolección de basuras) arrendamientos de plantas y equipos, seguros de plantas. etc.
- Costos de distribución o de mercadeo. Que comprenden todas las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones correspondientes al almacenamiento, empaque, despacho y entregas de los productos terminados, los gastos de promoción, publicidad y propaganda y los gastos del departamento de ventas y su personal.
- Costos de administración. Abarca todas las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, incluidas gerencia, tesorería, contabilidad auditoria, crédito cobranzas, caja y oficinas generales.
- Costos financieros. Incluye normalmente los gastos para allegarse fondos como son: intereses, descuento de documentos, comisiones y substituciones, gastos de cobranzas, castigo por cuentas incobrables.
- Costos directos o de producción. Son aquellos en los que se lleva materialmente a cabo la transformación física o química de los productos elaborados por la empresa.
- Costos indirectos o de servicios. Son todas las erogaciones que inciden en los costos de producción, pero que no se pueden identificar y que generalmente se les asigna una tasa de participación.
- Costos inventariables. Son todos los costos de un producto que se consideran un activo cuando se incurren en ellos y después se convierten en un costo de las mercancías vendidas, al vender el producto. Para las del sector manufacturero, todos los costos de fabricación son costos inventariables.
- Costos fijos. Son aquellos que no varían con el volumen de la producción.
- Costos variables. Son aquellos costos que si varían con el volumen de producción.
- Costos semivariables. Son aquellos que permanecen constantes dentro de ciertos límites de modificación en el volumen de operaciones de la empresa cambiando bruscamente cuando ésta rebase ciertos límites.
- Costos históricos. Son aquellos costos en que ya se ha incurrido y cuya cuantía es conocida y funciona con base en costos reales o históricos.
- Costos predeterminados. Se dividen en: Costos estimados y Costos estándar.
- Costos estimados. Es una predeterminación un tanto general y poco profunda, basado a fundamentalmente en la experiencia y modificado por cierta anticipación de las condiciones y costos de producción futuros.

- Costos estándar. Requiere estudios científicos completos, análisis sistemáticos de las condiciones de eficiencia en la producción y de los costos respectivos y su técnica se encuentra íntimamente vinculada con la ingeniería industrial (ORTEGA PÉREZ de León, Contabilidad de Costos).

- Costos por órdenes de producción. En este sistema de costos se aplica generalmente a un grupo o lote de productos iguales. Los costos de cada lote se emprenden mediante una orden de producción.
- Costos por procesos. La unidad de costeo es un proceso de producción. Los costos se acumulan por cada proceso durante un tiempo dado. El total de costos de cada proceso dividido por el total de unidades obtenidas en el periodo respectivo, nos da el costo unitario de cada uno de los procesos. Un proceso lo constituye donde empieza y donde termina, es algo que debe decidir cada empresa en particular.

Ejemplo, corte, troquelado, ensamble y pintura.

1.6.3 Contabilidad de costos y sistemas de información

1.6.3.1 Contabilidad de costos

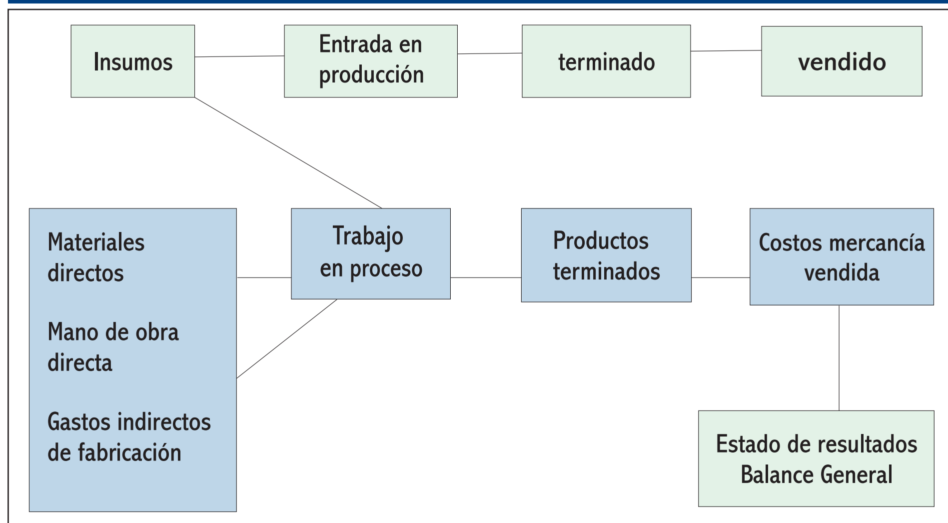
De acuerdo a los destinatarios, habitualmente la contabilidad se divide en contabilidad financiera y contabilidad administrativa o gerencial. La primera es definida como la rama de la contabilidad centrada en la preparación y presentación de un juego de estados contables con el propósito de suministrar información que es útil en la toma de decisiones de naturaleza económica por parte de la mayoría de los usuarios, especialmente los externos (propietarios, proveedores, instituciones financieras, inversionistas, gobierno y entidades gubernamentales, trabajadores y público en general).

La segunda se refiere de manera más directa a una información preparada y presentada para ser utilizada por las personas internamente en la entidad, en el día a día, con la cual deben tomar decisiones respecto a la administración de ésta (directores, gerentes, administradores, funcionarios, etc.).

La contabilidad de costos, analítica por excelencia, es la que se encarga de estudiar la técnica del cálculo del costo de la unidad producida tomando como base los elementos de la producción medibles en dinero.

La contabilidad de costos consiste en una serie de procedimientos tendientes a determinar el costo de un bien o servicio y de las distintas actividades que se requieren para su fabricación y venta o la prestación del servicio, así como para planear y medir la ejecución del trabajo.

Gráfico 1. Representación gráfica del ciclo de la Contabilidad de Costos



Otros autores definen la contabilidad de costos como un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento. Se relaciona con la acumulación, análisis e interpretación de los costos de adquisición, producción, distribución, administración y financiamiento, para el uso interno de los directivos de la empresa para el desarrollo de las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Contabilidad de costos, en un sentido general, sería el arte o la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base en dicha información, tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y el control de los mismos.

En sentido riguroso, debemos hacer las siguientes precisiones: existe la tendencia a confundir un sistema de información de costos con la contabilidad de costos, por lo cual consideramos importante tratar de hacer claridad sobre el tema; para ello, entramos a definir el sistema de información contable, la contabilidad de costos y el Sistema de Información sobre Costos, la interrelación entre ellos y las diferencias existentes.

1.6.3.2 Sistema de información contable

Se define como sistema de información contable al conjunto de procedimientos preestablecidos destinados a captar, procesar y registrar la información sobre hechos ocurridos, y al proceso de obtención de los estados contables de un ente. Teniendo en cuenta la integralidad que dichos

estados deben poseer, en relación con la realidad económica y financiera del ente, su cobertura debe comprender todas las áreas susceptibles de generar hechos registrables.

La Contabilidad de Costos es el resultado de los registros contables y el objeto de esta información es producir estados contables patrimoniales consolidados y de resultados periódicos, en muchos casos en forma mensual, los cuales se elaboran sobre un sistema de información específico, histórico, predeterminado o estándar.

Generalmente se considera a la contabilidad de costos como un módulo integrante del sistema de información contable que, por la particular complejidad de la realidad que representa, normalmente no es originario del sistema de información contable sino provista por el sistema de información sobre costos. La contabilidad de costos no configura exactamente lo que los técnicos denominan entradas o "input" al sistema de información contable, sino un espacio que ambos sistemas tienen en común y en el que se encuentran superpuestos porque no son datos en estado primitivo, sino que ya han tenido un proceso de transformación en el sistema de información sobre costos de donde provienen; es información elaborada, pues de los diferentes sectores de la empresa se reciben datos referidos a sus actividades y se les envía la pertinente información, a su vez, los otros sistemas de información existentes en la empresa entregan y reciben información de ambos sistemas que concluirá su procesamiento en el sistema de información contable, al integrarse al resto de la información que este sistema contiene y completará convenientemente lo que el mismo requiere para cumplir su cometido.

Existen ciertos principios de aplicación general que debe tenerse en cuenta en la elaboración de información contable; ellos son:

Segregación de resultados extraordinarios (costos no necesarios). Los cargos que no responden a la utilización racional de los recursos deberán ser segregados y tratados como resultados extraordinarios, tales como:

- Desperdicios anormales de materias primas.
- Mano de obra improductiva por haberse empleado en producción defectuosa o desperdicios anormales ó desperdiciado su tiempo por inactividades no previstas o anormales.
- Pérdidas producidas por desaprovechamiento o inadecuada utilización de la estructura fabril de capacidad y de operación, por disminuciones en el volumen de producción: programadas por razones de mercado, no programadas, por imprevisiones de abastecimiento, ineficiencia en el uso de los equipos, conflictos laborales, etc.
- Costos fijos directos a una línea que es discontinuada hasta que se reanude su producción o se liquide la estructura que los causa.

Correcta causación de los cargos. Los cargos deberán ser analizados bajo la óptica de los períodos que benefician, o que los ocasionaron, para que incidan en dichos períodos independientemente del momento en que se hayan producido las erogaciones, tal es el caso de: - inactividad por causas cíclicas que incluye:

- Costos fijos de capacidad.
- Costos operativos incrementales de almacénaje de materias primas, productos intermedios y/o terminados, incluidas sus mermas normales por almacénaje.
- Sobreprecios de recursos de origen estacional.
- Costos financieros de inmovilizaciones prolongadas de materias primas, productos intermedios y/o terminados.

Inactividad por parada programada (generalmente anual). Que incluye:

- Costos fijos de capacidad.
- Costos de parada y costos del arranque, incluido el desperdicio de insumos que se origine.
- Mantenimiento programado, que incluye: consumo normal de materiales y repuestos aplicados al mantenimiento, todo incremento normal de los restantes recursos utilizados como consecuencia de la intensiva actividad de mantenimiento durante un cese de actividades, (Mano de obra y estructura operativa del sector).

Cargas sociales no proporcionales, de ocurrencia.

- Regular como las vacaciones, feriados y sueldo anual complementario, y fortuita como licencias por enfermedad u otras causas reconocibles.
- Costos de iniciación de actividades o de lanzamiento de una línea.
- El correcto registro de la causación y el adecuado tratamiento de los resultados según su origen son condiciones indispensables que la contabilidad de costos debe reunir, cualquiera sea el método y sistema de costos adoptado.

Es preciso indicar que además de existir relación entre: Contabilidad de Costos; Sistema de Información Contable y el Sistema de Información sobre Costos, existe también la interdependencia de información que fluye entre los tres.

1.6.3.3 Sistema de información sobre costos

El sistema de Información sobre Costos, por su parte, constituye la herramienta fundamental para el control de gestión y la toma de decisiones. Éste involucra un concepto amplio como herramienta fundamental para el control de gestión y la toma de decisiones. Por ello deberá diferenciarse convenientemente del tradicional cálculo de costos de producción de la industria, cuyos objetivos quedaban circunscritos únicamente al área industrial elaborando información no sistemática y con

destino limitado al uso exclusivo por parte de los ingenieros. Se deberá diferenciar también los procedimientos de cálculo para obtener costos unitarios con vistas a la elaboración de estados contables.

El sistema de información sobre costos se estructura de acuerdo a:

- Los conceptos que se incluyen en el costo:
  - Método de costeo variable ("directa costing").
  - Método de costeo integral o por absorción.
- La forma de acumulación de los costos:
  - Método de costos por procesos.
  - Método de costos por órdenes.
  - Método de Costos basado en las actividades (Activity Based Costing - ABC).
- El momento de determinación de los costos:
  - Sistema de costos históricos, reales o resultantes.
  - Sistema de costos predeterminados.
  - Sistema de costos estándar.

En todo sistema de costos se busca establecer una relación (causa) entre los costos y el objeto del costeo, adquiriendo este último la denominación de unidad de costeo. Las unidades de costeo pueden ser, entre otras:

- El producto o artículo.
- La línea de artículos.
- El tiempo de ejecución (horas hombre - horas máquina).
- El tiempo de control (día, semana, mes).
- El centro de costos.
- El lote u orden.
- La actividad.

Cada una de estas unidades de costeo puede ser utilizada con un fin en sí misma (Ejemplo: costo del producto) o una etapa necesaria para obtener otra unidad de costeo (Ejemplo: el costo por hora máquina de un proceso como inductor de costos de la carga fabril). Es importante destacar que la utilización combinada y adecuada de las distintas unidades de costeo es una herramienta idónea para obtener otros objetivos del costeo tales como:

- Establecer el costo de paralización de actividades.
- Establecer el costo de la capacidad ociosa.
- Decidir entre fabricar o comprar.
- Elaborar presupuestos flexibles.

El sistema de información sobre costos está constituido por un conjunto de procedimientos preestablecidos destinados a cubrir las necesidades de información de una empresa o entidad, en lo referido a las actividades de producción de bienes y servicios que el mismo realiza, cuantificando los recursos utilizados en dichas actividades y relacionándolos con los productos obtenidos y los servicios prestados. Estos procedimientos comprenden:

- El sistema computarizado -software de costos- que, integrado al resto de los sistemas de la organización, capta y procesa en forma instantánea los datos necesarios para emitir la información prevista, y
- Los procedimientos operativos, ejercidos tanto en forma previa, como en forma posterior al procesamiento de la información; es decir que los procedimientos que conforman el sistema alternan procesos computarizados con procesos o autorizaciones de ejecución personal, estos últimos referidos a traslados entre sectores, autorizaciones o cualquier otro tipo de rutina.

El sistema de información de costos está sustentado por los criterios de costeo asumidos; el o los métodos elegidos y todas las demás características que le dan forma y de cuya calidad dependerá la eficiencia del sistema. Se incluyen dentro de este grupo: las especificaciones de los productos (procesos, desperdicios, tiempos); la definición de la departamentalización ya sea esta contable o extracontable; la determinación de la capacidad de producción o de servicio de cada centro de costos referida a niveles normales; los turnos de trabajo; las hojas de costo; el comportamiento de cada naturaleza de costos en cada centro de costos ante oscilaciones en el nivel de actividad del centro; la dotación de personal de cada centro de costos y en general toda información de ingeniería de producto o de proceso que sea indispensable para el cálculo de costos. El sistema de información sobre costos posee como objetivo fundamental cubrir en forma integral las necesidades de información de la empresa o entidad en relación con la actividad de producción de bienes y servicios, vinculando los recursos utilizados con los bienes o productos obtenidos.

No obstante este objetivo, debemos tener en cuenta que las salidas (outputs) del sistema no necesariamente son producto única y exclusivamente de este sistema, tal es el caso de la información resultante de los registros contables de los eventos que ocurren en el desarrollo de la actividad de producción de bienes y servicios, éste producto del sistema de costos constituye el módulo "contabilidad de costos" que se traslada al sistema de información contable siendo parte integrante del mismo. Los registros contables, son elaborados con base en los criterios contables asumidos en forma interna por el ente, y las normas legales y técnicas dispuestas externamente

Ahora bien, la información que tanto los sectores operativos como de dirección y gestión requieran para la toma de decisiones no necesariamente está basada en registros contables. Esta

información es producida en función de las normas internas con relación a unidades de medida, dado que estas salidas pueden ser elaboradas en otras unidades monetarias o en unidades no monetarias, diferentes a la utilizada por la contabilidad.

La periodicidad es independiente de los ciclos contables, generalmente con mayor frecuencia que éstos, es decir, referida a unidades de tiempo menores.

La variables a controlar, teniendo en cuenta que pueden existir variables que en la contabilidad estén englobadas con otras, y que con fines operativos o de control sea conveniente su individualización o viceversa.

En cuanto al agrupamiento de la información, las variables consideradas podrán agruparse con criterios diferentes a los de los registros contables, se pueden efectuar relaciones y comparaciones entre las variables o sus agrupamientos, determinando coeficientes o relaciones proporcionales y comparaciones de tiempo o espacio.

Diversidad, dado que un mismo tipo de información podrá mostrarse en diferentes formatos según el uso al que esté destinada, preservando la uniformidad únicamente en los casos en que sea utilizada para efectuar las relaciones y comparaciones mencionadas anteriormente.

La información no necesariamente basada en registros contables, de modo alguno, debe representar duplicidad o divergencia de información. Ambos grupos deben ser convergentes entre sí, complementándose mutuamente, deben poder establecerse las equivalencias respectivas, dado que ambos están representando la misma realidad, a partir de los mismos hechos. Su diferencia consiste fundamentalmente en:

- El objetivo al que está destinado cada formato, y
- La particularidad de la información no contable, de representar, además de la realidad ocurrida, las realidades proyectadas que pasarán a integrar el sistema presupuestal de la empresa o entidad.

La contabilidad debe ser única, constituyendo un conjunto importante de información de salida con destinos externos e internos. La información con destino interno es una porción -y no la única- de los datos de entrada de otros sistemas de información administrativos.[15]

1.6.4 Sistemas de costos. Generalmente se habla de dos sistemas de costos

- Costos Históricos.
- Costos predeterminados.

[15] Documento de la Comisión de Estudios de Costos, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires -Argentina.

Estos últimos se clasifican en estimados y en estándar. En el siguiente cuadro podemos apreciar las principales diferencias entre unos y otros:

Tabla 7.

Concepto	Históricos	Predeterminados	
	Reales	Estimados	Estándar
	Lo que es.	Lo que puede ser.	Lo que debe ser.
Momento en que se determinan	Después del período de producción.	Antes del período de producción.	Con anterioridad al período de producción.
Qué indica el Costo	Lo que realmente costó el artículo.	Lo que puedecostar el artículo.	Lo que debe costar el artículo.
Se calcula con base en	Acumulación de los costos incurridos.	Experiencias adquiridas, condiciones actuales	Investigación, estudios científicos, condiciones actuales.
Ventajas	Costo comprobable real.	Costo oportuno.	Costo oportuno.
Desventaja	Costo no oportuno fuera de tiempo.	Incierto.	Incierto.

1.6.5. Métodos y procedimientos de costos

1.6.5.1 Métodos

Dentro de los métodos de costos conocidos, generalmente se aplica uno de los siguientes:

- Por órdenes de producción
- Por procesos
- Por actividades (ABC)

1.6.5.2 Procedimientos de control

- Por órdenes de producción. Se presenta cuando la producción tiene un carácter lotificado, discreto, que responde a instrucciones concretas y específicas de producir uno o varios artículos o un conjunto similar de los mismos. Para el control de cada partida de artículos se requiere, por consiguiente, la emisión de una orden de producción. En este procedimiento cada persona produce a través de órdenes y generalmente se hace por lotes, lo que hace que la identificación de costos sea más específica.
- Por procesos productivos. Se presenta cuando la producción no está sujeta a interrupciones, sino que se desarrolla en forma continua e ininterrumpida, de tal manera que no es posible

Tabla 8.

Método de costos por órdenes de producción	Método de costos por procesos
• Producción lotificada	• Producción continua
• Producción variada	• Producción uniforme
• Condiciones de producción flexibles	• Condiciones de producción más rígidas
• Costos específicos	• Costos promediados
• Control más analítico.	• Control más global
• Sistema tendiente hacia costos individualizados	• Sistema tendiente hacia costos generalizados
• Sistema más costoso	• Sistema más económico
• Costos fluctuantes	• Costos estandarizados
• Algunas industrias en que se aplica:	• Algunas industrias en que se aplica:
- Juguetería	- Fundiciones de acero
- Muebles	- Vidrios
- Maquinaria	- Cervecería
- Química farmacéutica	- Automotriz
- Equipos de oficina	- Cemento
- Artículos eléctricos	- Papel

Fuente: http://www.conocimientosweb.net/dcmt

tomar decisiones aisladas para producir uno u otro artículo, sino que la producción está sujeta a una secuencia durante periodos indefinidos. La producción es en serie o en línea.

1.7 PROCESO METODOLÓGICO

El proceso metodológico que se siguió en la presente investigación estuvo armonizado con la metodología de Colciencias para este tipo de trabajos. En una primera instancia, se seleccionó el campo de la investigación, teniendo en cuenta dos criterios esenciales: en primer lugar, la línea de investigación inscrita en Colciencias y, además, que la problemática estudiada fuera de interés y utilidad para la Facultad de Contaduría (hoy de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables) y para el gremio empresarial de nuestro país.

En una segunda instancia, se procedió a la investigación bibliográfica, tomando como fuentes de información revistas y textos especializados, trabajos elaborados sobre el tema por diferentes universidades, informes de los diferentes gremios, relacionados con MIPYMES y sobre costos.

Con base en el trabajo bibliográfico se elaboró el Marco Teórico, compuesto por los submarcos referencial, jurídico e institucional.

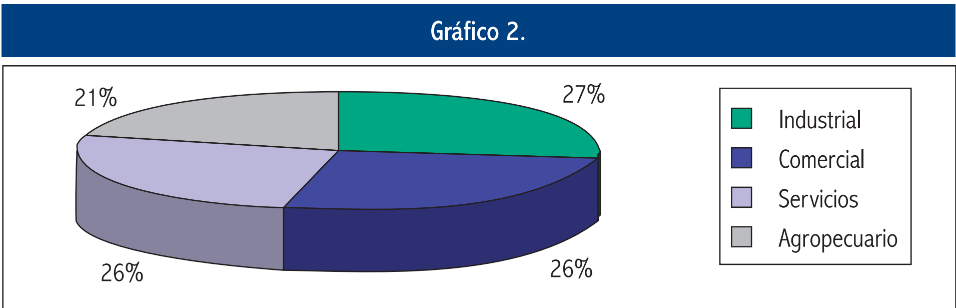
En el tercer momento de la investigación, se realizó una prueba piloto, con el objeto de poner a prueba el cuestionario a utilizar para recopilar la información. Para ello se diseñó una muestra de dieciocho empresas, representativas del universo. Más adelante se hicieron los ajustes necesarios, hasta obtener un cuestionario suficientemente perfeccionado. A continuación se practicó el trabajo de campo definitivo, tomando una muestra no probabilística de setenta y siete empresas, la mayor parte de ellas, afiliadas a la Cámara de Comercio de Bogotá y algunas microempresas no formalizadas, distribuidas uniformemente por actividades económicas y por tipos empresa (micro, pequeñas y medianas empresas). Finalmente, se hicieron las respectivas tareas de tabulación y análisis de la información, así como la preparación de conclusiones y recomendaciones.

1.8 HALLAZGOS

1.8.1 Población base

Como se definió en la metodología de la investigación, la muestra es tomada de la población o universo objeto del estudio, constituida por todas las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá y microempresas no formalizadas.

Gráfico 2.



1.8.2 Muestra

Tabla 9.

Industrial	21	27%
Comercial	20	26%
Servicios	20	26%
Agropecuario	16	21%
Total	77	100

1.8.2.1 Distribución Porcentual de la Muestra por Sectores

La prueba se practicó a 77 empresas, utilizando un método no probabilístico sino a criterio de expertos con la siguiente composición, representativa del universo:

Tabla 10.

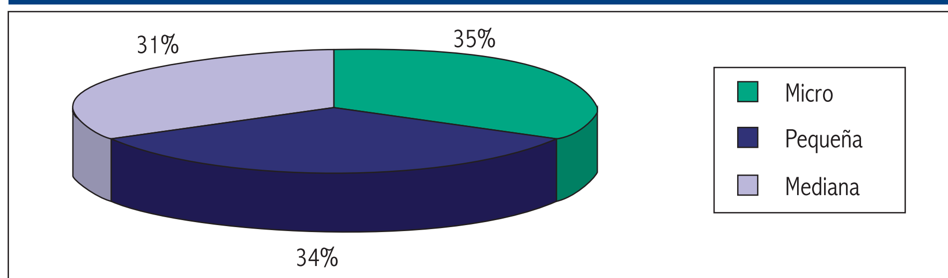
SECTOR	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Industrial	6	9	6	21
Comercial	6	8	6	20
Servicios	8	5	7	20
Agropecuario	7	4	5	16
Total	27	26	24	77

1.8.2.2 Distribución Porcentual de la Muestra por Tipos de Empresa

Tabla 11.

Tamaño	No. Empresas	%
Micro	27	35%
Pequeña	26	34%
Mediana	24	31%
Total	77	100%

Gráfico 3.



1.8.2 3 Proceso

Para la realización del estudio, se utilizó la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, y una selección de microempresas no formalizadas, en la cual se ubicaron las empresas según su sector económico, el valor de sus activos y el número de empleados, de acuerdo con la Ley 590 (no incluye modificaciones de la Ley 905).

Tabla 12.

Parámetros	Micro	Pequeña	Mediana
Vr Activos	Menos de $166 Millones	Entre $166 y $1.660 Millones	Entre $1.660 y $4.980 Millones
No. Empleados	1 a 10	11 a 50	51 a 200

Cifras año base 2004

1.8.3 Formulario

El formulario está compuesto por 5 secciones así:

- Sección 1: Método de costos.
- Sección 2: Métodos y sistemas de Costos.
- Sección 3: Información adicional.
- Sección 4: Información sobre beneficios obtenidos, Gestión y perspectivas.
- Sección 5: Información general.

1.8.4 Preguntas

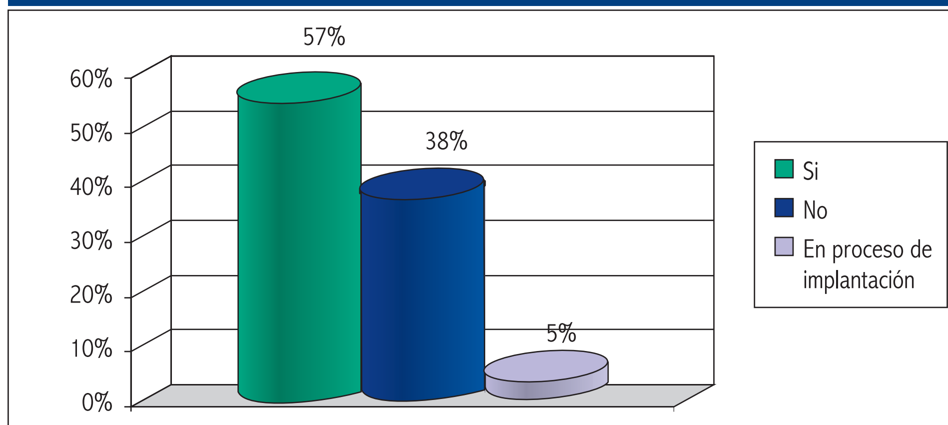
En total se formularon 34 preguntas.

1.8.5 Tabulación y análisis de los resultados

Para realizar la tabulación de los datos obtenidos se utilizaron dos clases de formatos:

1.8.5.1 Hojas de Recuento

Gráfico 4.



Con base en las tablas que se elaboraron para organizar la información recopilada se graficaron las hojas de recuento, que corresponden a cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario; a continuación se presentan tanto las gráficas de las hojas de recuento, como las de las respuestas al cuestionario:

Pregunta 1. ¿Está utilizando actualmente algún método para contabilizar y controlar costos en su empresa?

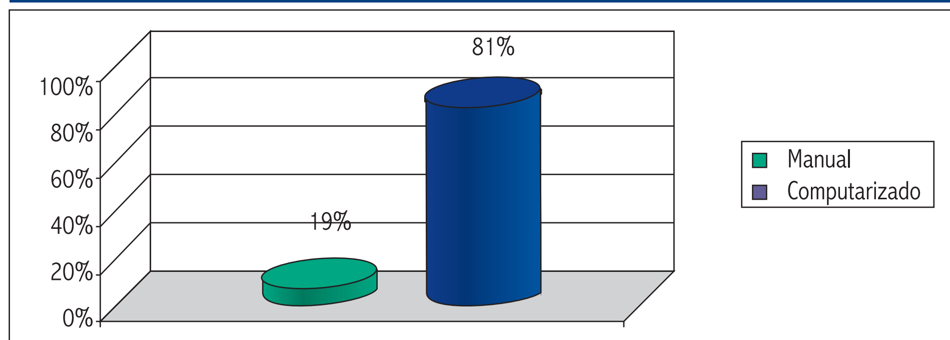
De las empresas encuestadas el 57% respondieron que si están utilizando algún método de costos, el 38% que no lo utilizan, y el 5% que están en proceso de implantación.

Tabla 13.

	Total	%
Si	44	57
No	29	38
En proceso de implantación	4	5
Total	77	100

Pregunta 2. La forma de registrar los costos es:

Gráfico 5.



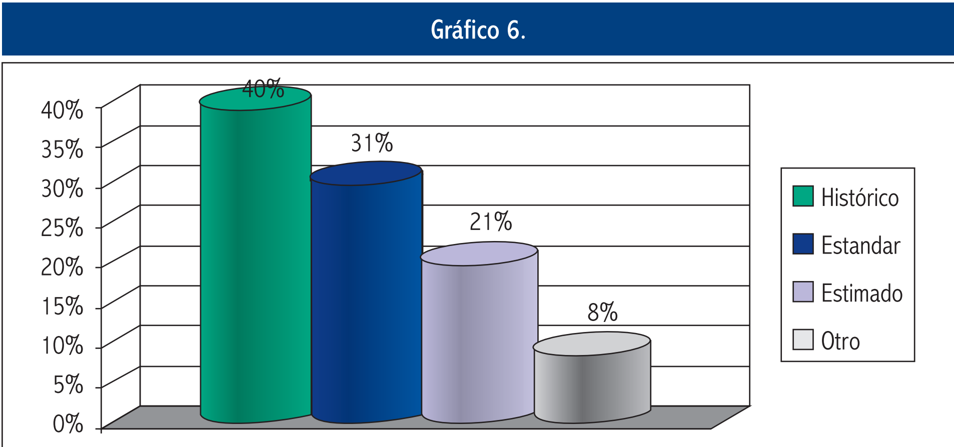
De las empresas que tienen sistemas de costos o están en proceso de implantación el 81% contestaron que lo hacen en forma computarizada.

Tabla 14.

	Total	%
Manual	9	19
Computarizado	39	81
Total	48	100

Pregunta 3. ¿Cuál de los siguientes Sistemas de Costos está utilizando?

Gráfico 6.



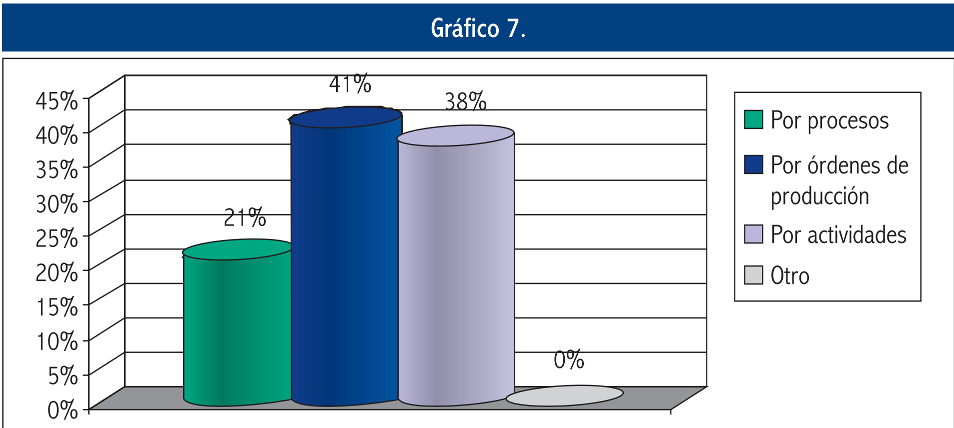
A ésta pregunta las empresas encuestadas respondieron así: Utilizan sistemas de costos histórico un 40%, un 31% estándar, sistema de costos estimado un 21% y el 8% utiliza otro sistema.

Tabla 15.

	Total	%
Histórico	19	40
Estándar	15	31
Estimado	10	21
Otro	4	8
Total	**48**	**100**

Pregunta 4. ¿Cuál de los siguientes Métodos de Costos está utilizando.

Gráfico 7.



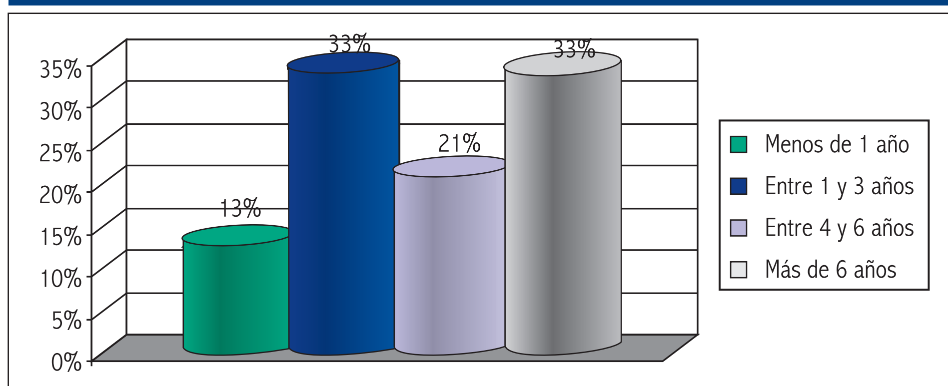
En mayor proporción las empresas utilizan el método de costos por órdenes de producción con un 41% seguido de costos por actividades con un 38% y el 21% utilizan los costos por procesos.

Tabla 18.

	Total	%
Por procesos	10	21
Por órdenes de fabricación	20	41
Por actividades	18	38
Total	**48**	**100**

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo hace que utiliza los anteriores sistemas y métodos de Costos?

Gráfico 8.



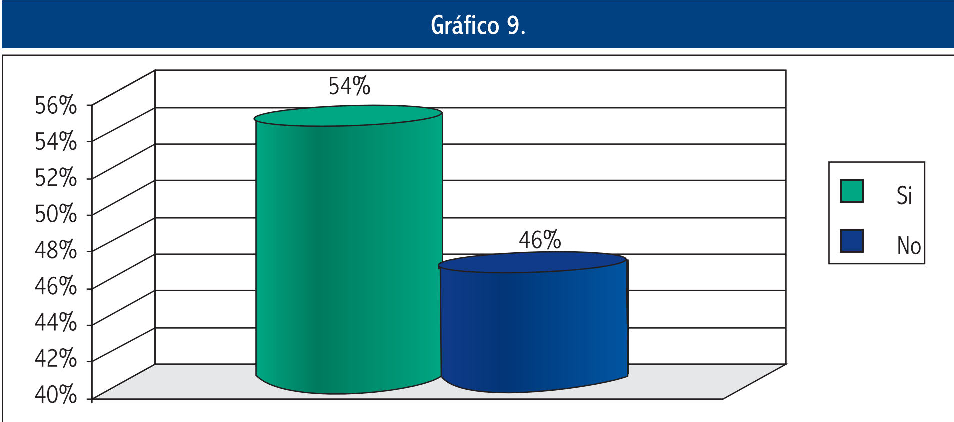
El 33% de las MIPYMES encuestadas llevan contabilidad de costos desde hace entre 1 y 3 años y en igual porcentaje las empresas que llevan contabilidad de costos desde hace más de 6 años, mientras que las empresas que la llevan entre 3 y 6 años son el 21%, y con menos de 1 año el 13%.

Tabla 19.

	Total	%
Menos de un año	6	13
Entre 1 y 3 años	16	33
Entre 4 y 6 años	10	21
Mas de 6 años	16	33
Total	**48**	**100**

Pregunta 6. ¿Para el manejo de los costos está utilizando un software especializado?

Gráfico 9.



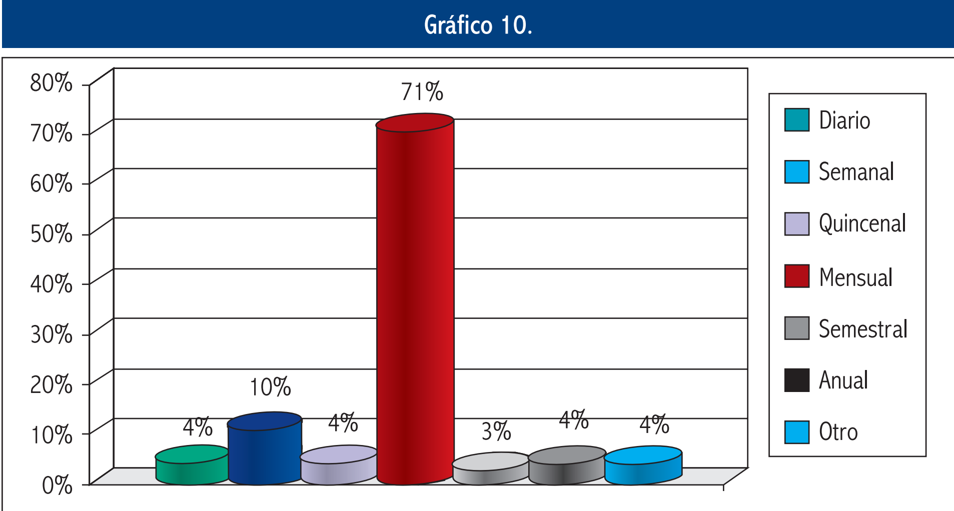
Con relación al manejo de los costos, el 54% de la MIPYMES utilizan algún tipo de software especializado mientras el 46% no lo considera necesario.

Tabla 19.

	Total	%
Si	26	54
No	22	46
Total	**48**	**100**

Pregunta 7. ¿Cada cuánto produce informes de Costos?

Gráfico 10.



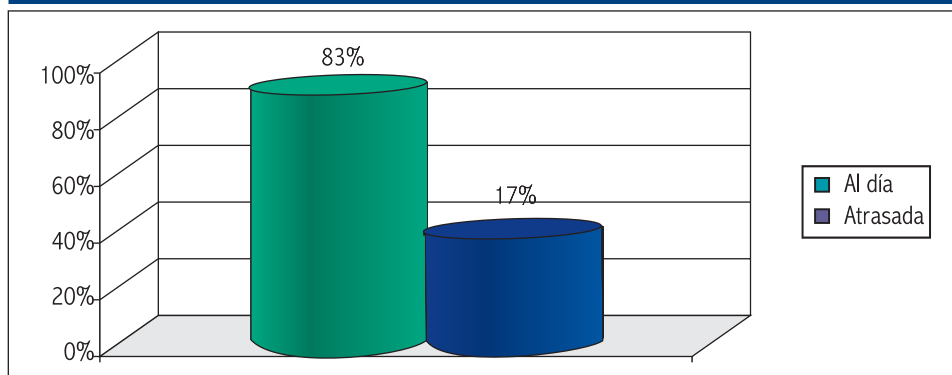
Existe una clara tendencia que demuestra que el 71% de las MIPYME realiza informes de costos mensualmente; seguida de un 10% que las realiza semanalmente.

Tabla 20.

	Total	%
Diario	2	4
Semanal	5	10
Quincenal	2	4
Mensual	34	71
Semestral	1	3
Anual	2	4
Otro	2	4
Total	**48**	**100**

Pregunta 8. ¿En este momento cuál es el estado de la Contabilidad de Costos?

Gráfico 11.



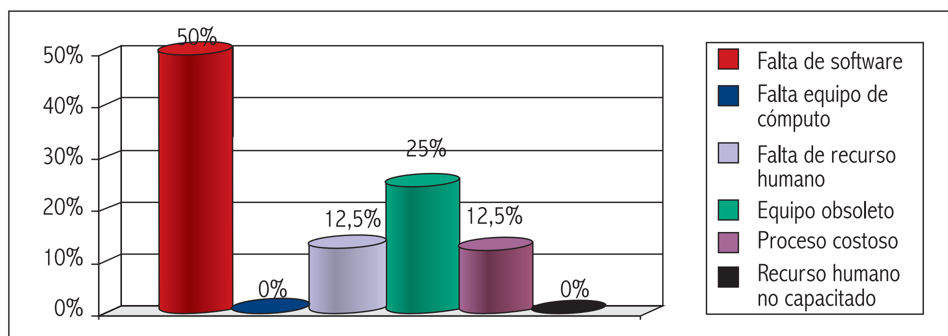
Respecto al estado de la contabilidad de costos el 83% de las compañías, al momento de la encuesta están al día, y el 17% se encuentran atrasadas.

Tabla 21.

	Total	%
Al día	40	83
Atrasada	8	17
Total	**48**	**100**

Pregunta 10. ¿En caso de estar atrasada, cuál es la razón?

Gráfico 12.



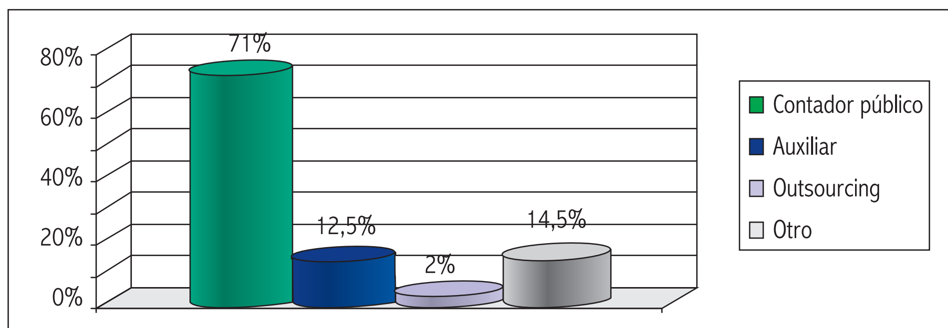
Existe una relación del 50% entre las empresas que tienen su contabilidad de costos atrasada y la falta de software, otra de las razones es el equipo obsoleto del 25% además falta de recurso humano y proceso costoso 13%.

Tabla 20.

	Total	%
Falta de software	4	50
Falta equipo de cómputo	0	0
Falta de recurso humano	1	12.5
Equipo obsoleto	2	25
Proceso costoso	1	12.5
Recurso humano no capacitado	0	0
Total	**48**	**100**

Pregunta 11. La contabilidad de costos está bajo la responsabilidad de:

Gráfico 13.



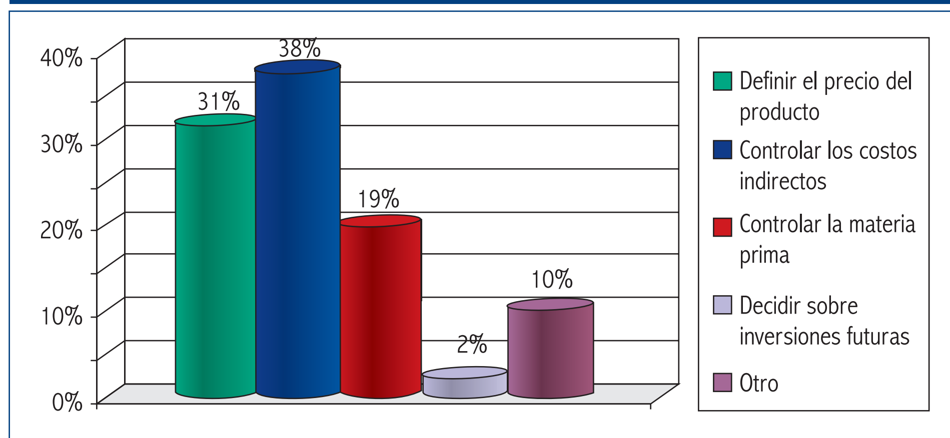
El 71% de las organizaciones delegan la responsabilidad de la contabilidad de costos a un Contador Público, en el 14% de las MIPYMES es llevada por un auxiliar u otras personas, sólo en el 2% de las empresas la contabilidad de costos es llevada por un outsourcing.

Tabla 21.

	Total	%
Contador Público	34	71
Auxiliar	6	12.5
Outsourcing	1	2
Otro	7	14.5
Total	**48**	**100**

Pregunta 12. Los informes que produce la contabilidad de costos los está utilizando fundamentalmente para:

Gráfico 14.



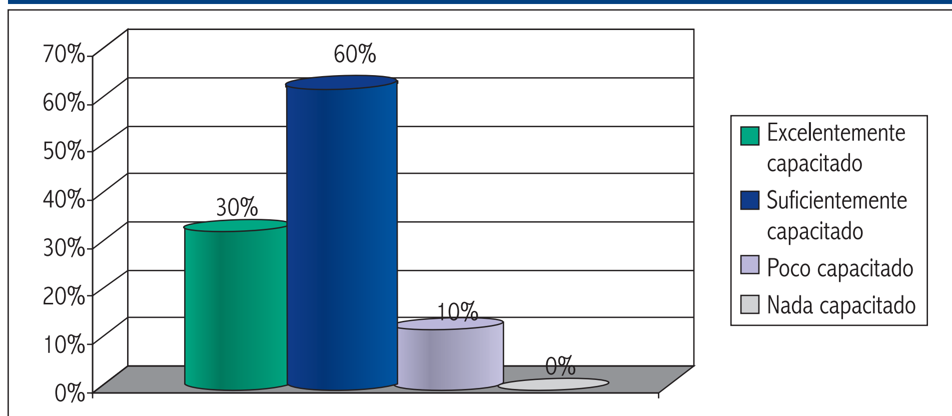
La contabilidad de costos se está utilizando en un 38% de las MIPYMES para controlar los costos indirectos, en un 31% para definir el precio del producto y en un 19% para controlar la materia prima.

Tabla 22.

	Total	%
Definir el precio del producto	15	31
Controlar los costos indirectos	18	38
Controlar la materia prima	9	19
Decidir sobre inversiones futuras	1	2
Otro	5	10
Total	**48**	**100**

Pregunta 13. En materia de capacitación, ¿ cómo considera que está el personal encargado de manejar los costos de la empresa?

Gráfico 15.



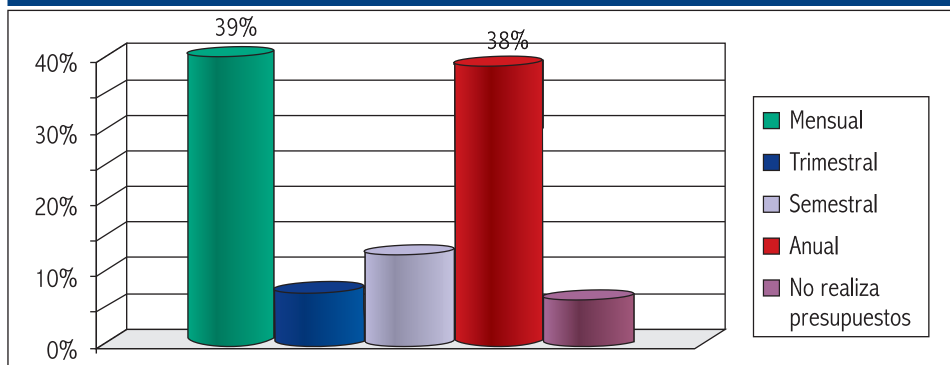
En materia de capacitación del recurso humano que maneja la contabilidad de costos, el 60% de las MIPYMES considera que éste está lo suficientemente capacitado, el 29% opina que está excelentemente capacitado, mientras que solo el 10 % de las empresas dice está poco capacitado

Tabla 23.

	Total	%
Excelentemente capacitado	14	30
Suficientemente capacitado	29	60
Poco capacitado	5	10
Total	**48**	**100**

Pregunta 14. ¿Con qué frecuencia realiza algún tipo de presupuesto?

Gráfico 16.



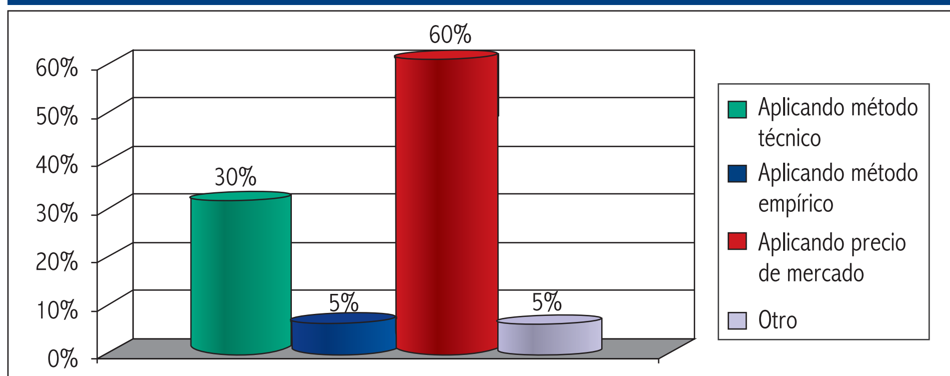
El 39% de las organizaciones encuestadas elabora presupuestos mensualmente, mientras el 38% lo hace anualmente, el 12% lo hace semestralmente y el 6% trimestralmente.

Tabla 24.

	Total	%
Mensual	30	39
Trimestral	5	6
Semestral	9	12
Anual	29	38
No realiza presupuestos	4	5
Total	**77**	**100**

Pregunta 15. Favor indicar cómo fija el precio de venta del producto o servicio:

Gráfico 17.



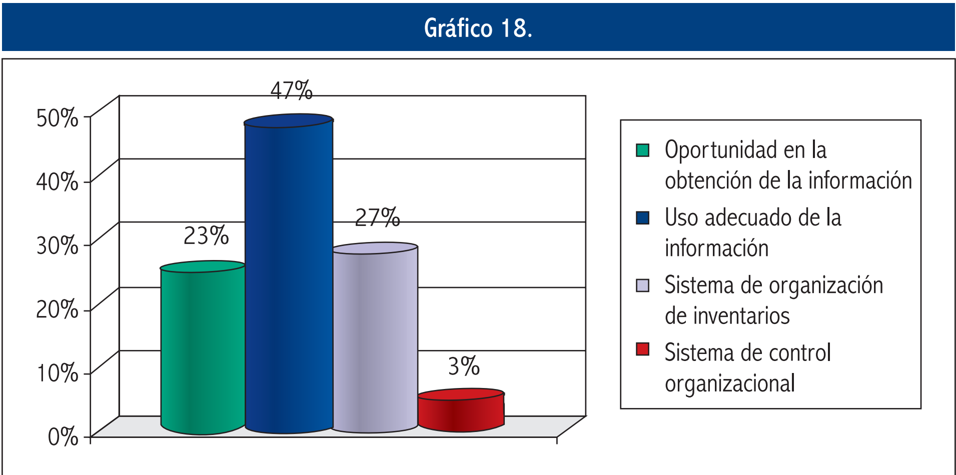
El 60% de las MIPYMES encuestadas establecen el precio de venta de sus productos aplicando precios de mercado, el 30% aplicando un método técnico, el 5% utilizando métodos empíricos, y, finalmente, el restante 5% utilizan otros métodos.

Tabla 24.

	Total	%
Aplicando método técnico	23	30
Aplicando método empírico	4	5
Aplicando precio de mercado	46	60
Otro	4	5
Total	**77**	**100**

Pregunta 16. De las siguientes fortalezas indique cuál es la más destacada en su empresa:

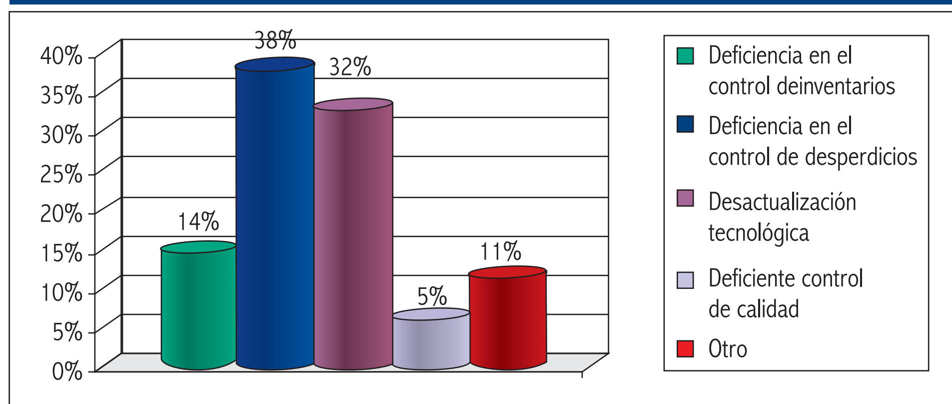
Gráfico 18.



El 47% de las MIPYMES consideran que su fortaleza más destacada es el uso adecuado de la información, el 27% afirman que lo es su sistema de organización de inventarios y el 23% atribuye su fortaleza a la oportunidad en la obtención de la información, y solo el 3% opina que su principal fortaleza es un sistema de control organizacional.

Pregunta 17. De las siguientes debilidades indique cuál es la más notoria en su empresa:

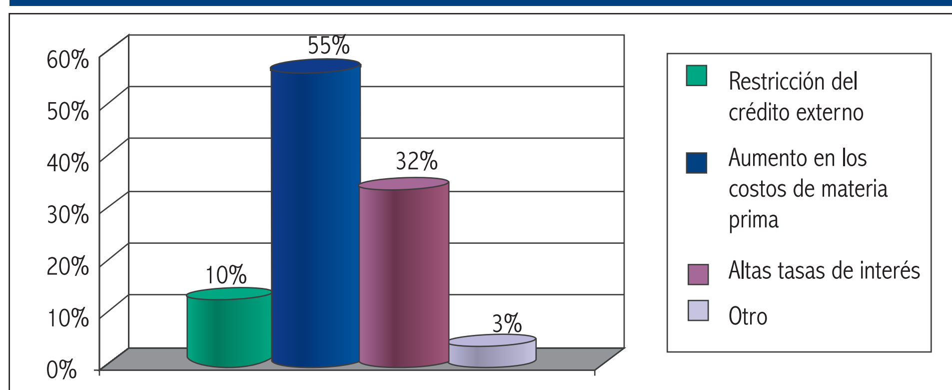
Gráfico 19.



Con relación a las debilidades el 38% considera como principal debilidad la deficiencia en el control de desperdicios, le sigue la desactualización tecnológica con el 32%, la deficiencia en el control de inventarios con un 14%, y un deficiente control de calidad con el 5%. Sólo el 10% tiene otra causa.

Pregunta 18. De las siguientes falencias cuál considera usted una amenaza:

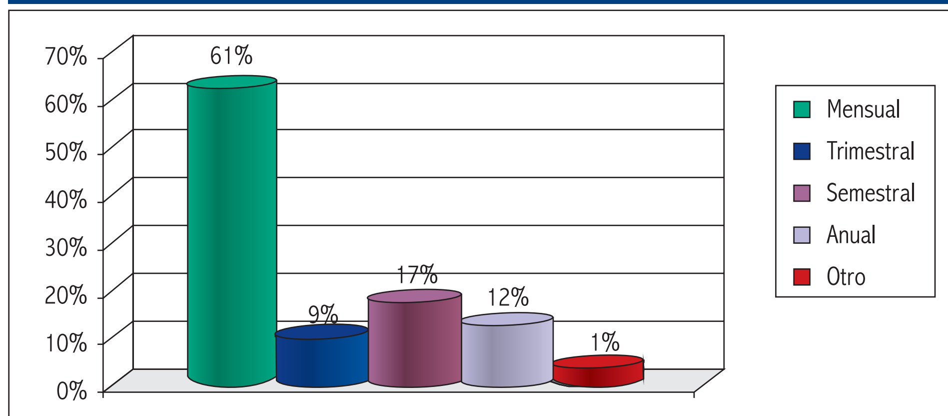
Gráfico 20.



El 55% de las empresas considera que una amenaza es el aumento en los costos de materia prima, el 32% las altas tasas de interés, mientras para el 10% es la restricción del crédito externo, y solo el 3% considera que tiene otras clases de amenazas en su compañía.

Pregunta 19. ¿Con qué frecuencia produce estados financieros?

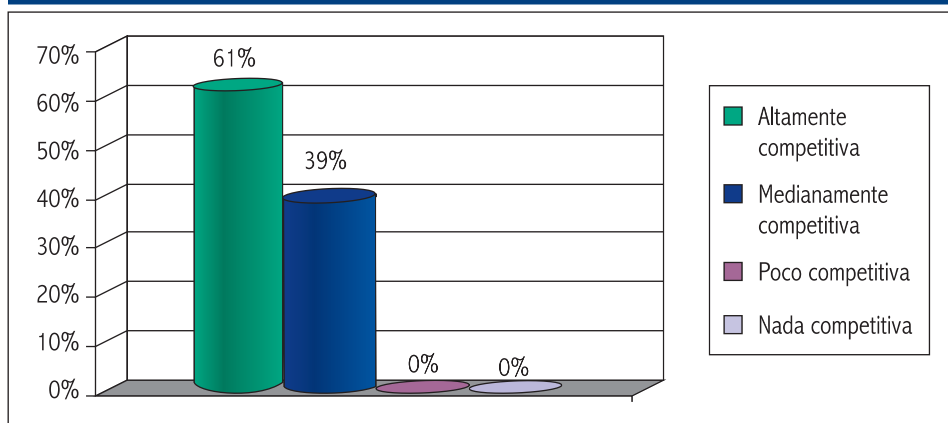
Gráfico 21.



El 61% de las empresas produce estados financieros mensualmente, mientras que el 17% los produce semestralmente, el 12% de las empresas los realiza anualmente y trimestralmente lo hacen solo el 9% de las MIPYMES.

Pregunta 20. En relación con las empresas de la competencia, ¿cómo calificaría usted el grado de competitividad en que se encuentra su empresa?

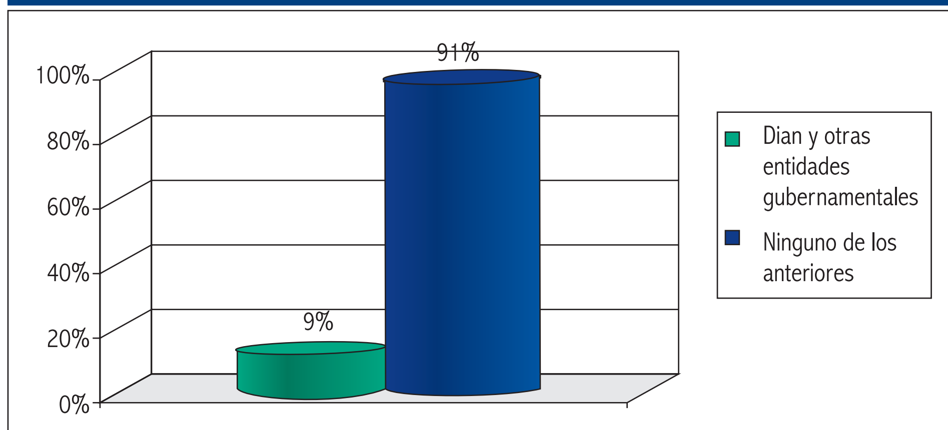
Gráfico 22.



Respecto al grado de competitividad que tienen las MIPYMES frente a empresas similares, el 61% se considera altamente competitiva, mientras el 39% se califica como medianamente competitiva. Ninguna empresa se considera poco competitiva y nada competitiva.

Pregunta 21. ¿Ha tenido su empresa problemas originados por ausencia o mal manejo de los costos con alguno de los siguientes estamentos?

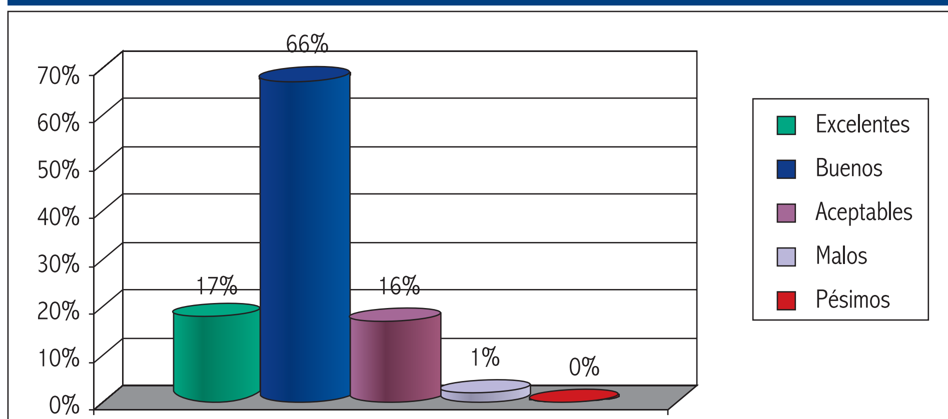
Gráfico 23.



El 91% de las MIPYMES no ha tenido problemas con ninguno de los anteriores estamentos. Sólo el 9% restante considera haber tenido problemas con la DIAN, Bancos, Proveedores o Clientes de la Compañía.

22. ¿Cómo califica los resultados financieros y de rentabilidad que ha venido obteniendo la compañía en los últimos años?

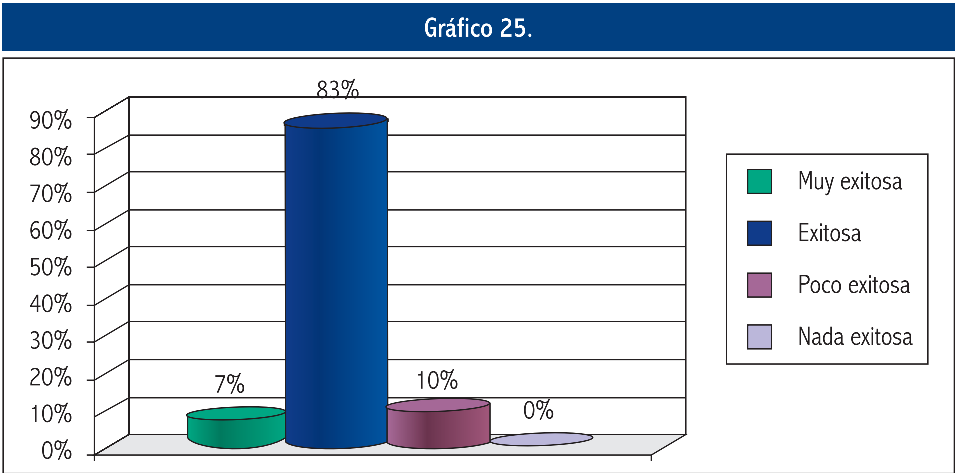
Gráfico 24.



Los resultados financieros del 65% de las compañías son buenos, del 17% son excelentes, y en el mismo porcentaje son aceptables.

Pregunta 23. ¿En cuál de las siguientes categorías cree usted que está ubicada su empresa?

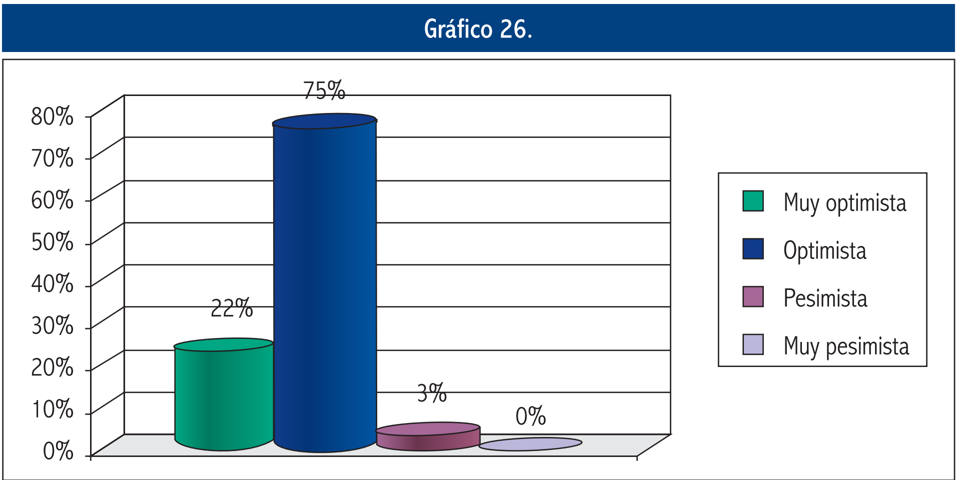
Gráfico 25.



El 83% de las empresas encuestadas se consideran exitosas, el 10% se consideran poco exitosas, y el 7% se califican como muy exitosas.

Pregunta 24. Su visión sobre el futuro comercial y económico de su empresa en los próximos años es:

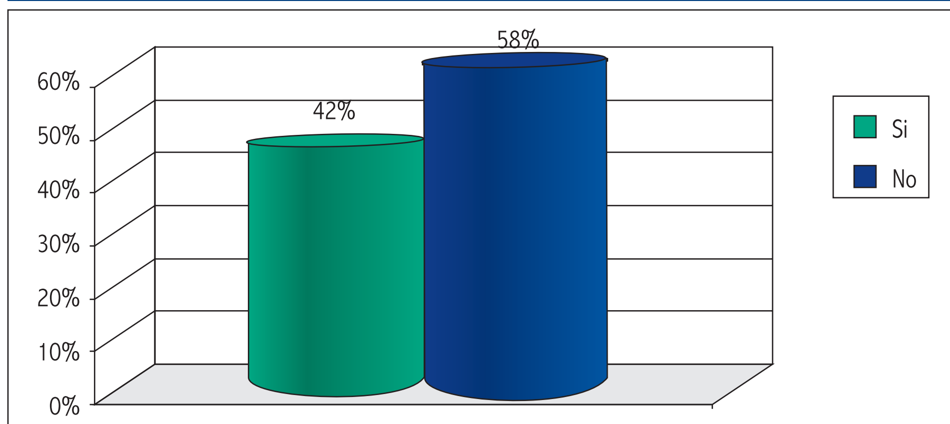
Gráfico 26.



Respecto del futuro comercial y económico de las MIPYMES, ellas tienen una visión optimista en el 75%, mientras el 22% dice ser muy optimista, y el 3% se muestra pesimista frente a su futuro.

Pregunta 25. ¿Estaría usted dispuesto a que estudiantes de últimos semestres de Contaduría Pública realicen labores de asesoría para establecer o mejorar el sistema de costos en su empresa?

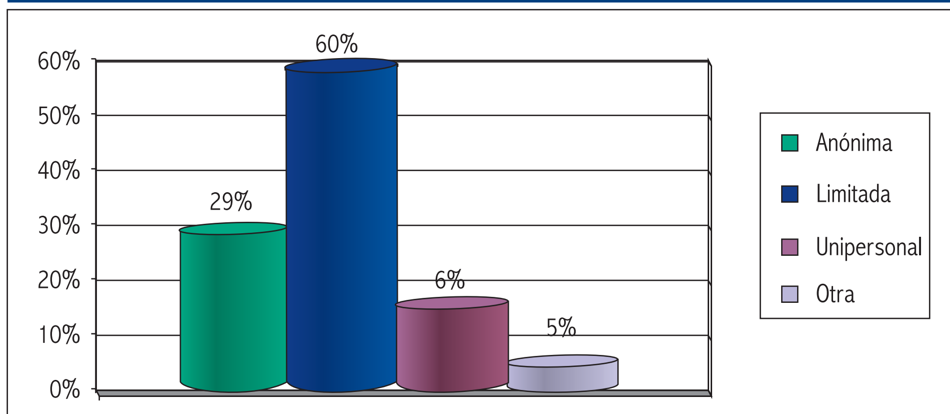
Gráfico 27.



Las empresas dispuestas a recibir colaboración por parte de estudiantes de últimos semestres de Contaduría Pública fueron el 42%, y las que no están dispuestas representan el 58%.

Pregunta 30. Tipo de Empresa

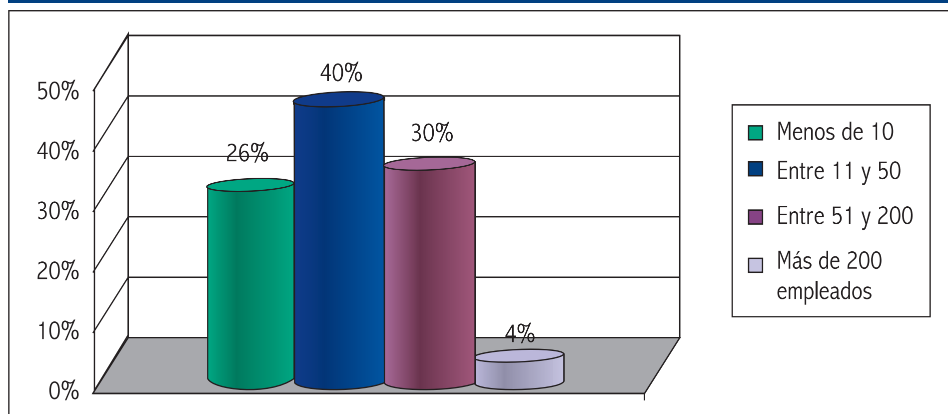
Gráfico 28.



El 60% de las MIPYMES son limitadas, mientras el 29% se constituyen como sociedades anónimas, el 6% son empresas unipersonales y el 4% restante tienen otras formas de constitución.

Pregunta 31. Número de trabajadores vinculados a la empresa

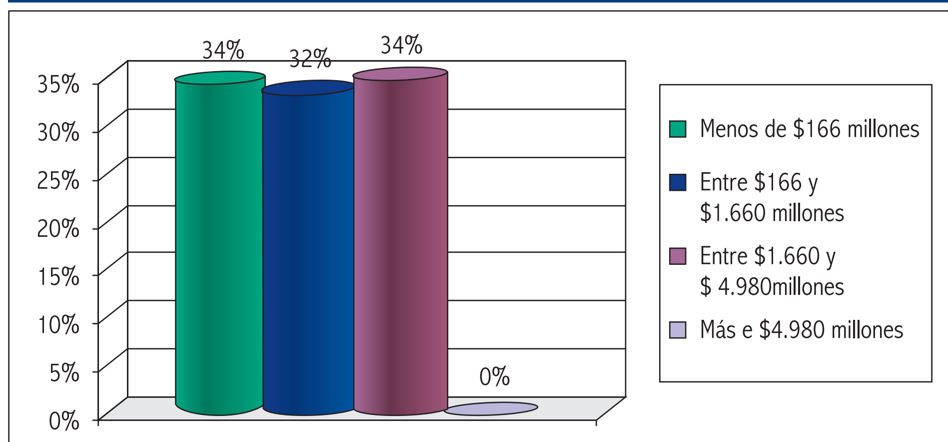
Gráfico 29.



El 40% de las empresas tienen entre 11 y 50 empleados, mientras el 30% tienen entre 51 y 200, y el 26% tienen menos de 10 empleados.

Pregunta 32. Valor de los Activos Totales

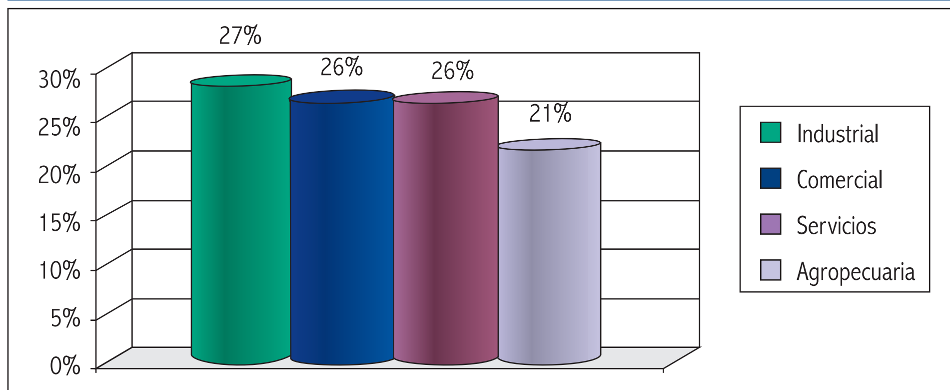
Gráfico 30.



En el 34% de las empresas el valor de los activos es menor de $166 millones de pesos, en el 32% de las empresas los activos están entre $166 y $1.600 millones de activos, y en el 34% de las empresas los activos están entre $1.660 y $4.980 millones.

Pregunta 33. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Gráfico 31.



El 27% de las empresas encuestadas pertenecen al sector industrial, el 26% al sector comercial, igualmente el 26% al sector de servicios y con menor participación lo son las empresas del sector agropecuario con el 21%.

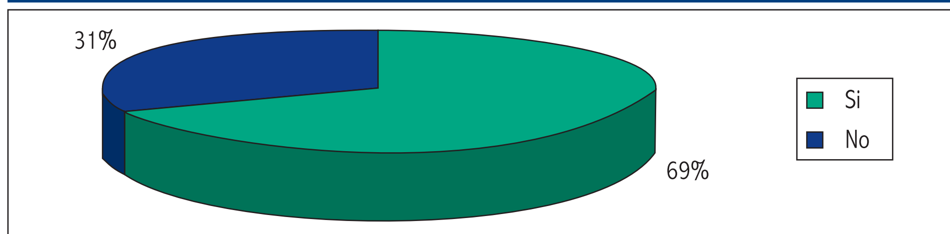
1.8.5.2 Cuadros de resumen (cruces de preguntas).

Estos cuadros de resumen presentan el cruce de información entre dos preguntas. Se realizaron 10 cruces que arrojaron los siguientes resultados.

Cruce 1: Entre la pregunta Nº 1 y la Nº 20

El 69% de las empresas que se consideran altamente competitivas utilizan un sistema de costos, mientras que solo el 31% de dichas empresas se consideran altamente competitivas sin llevar un sistema de costos.

Gráfico 32.

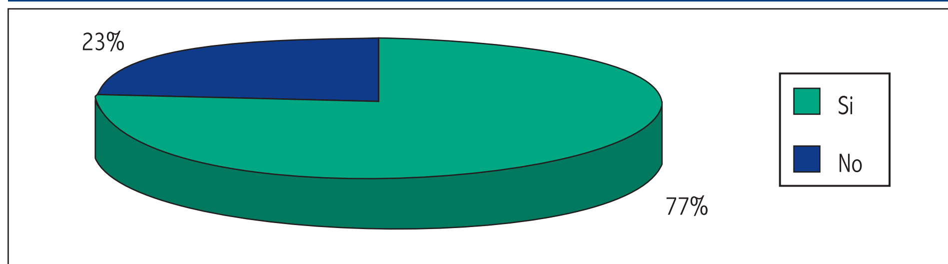


Lo anterior significa que existe una alta correlación estadística entre tener un sistema de costos y considerarse altamente competitivo, lo cual indica que el hecho de disponer de sistemas de costos es un factor altamente favorable para la competitividad.

Cruce 2: Entre la pregunta Nº 1 y la Nº 22

El 77% de las compañías que consideran que sus resultados son buenos utilizan un sistema de costos, y el 23% de esas empresas no utiliza método para contabilizar costos.

Gráfico 33.

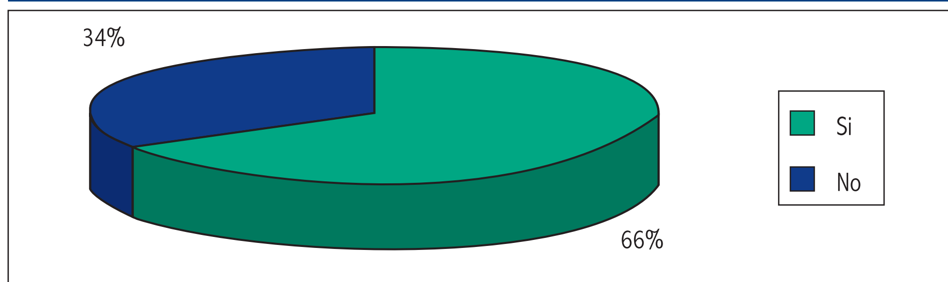


Los resultados anteriores muestran que las empresas que utilizan sistema de costos han adquirido mayores utilidades y mejores resultados financieros que aquellas que no lo utilizan.

Cruce 3: Entre la pregunta Nº 1 y la Nº 23

El 66% de las compañías que se consideran exitosas disponen de contabilidad de costos. Por el contrario, solo el 34% de las compañías exitosas no llevan un sistema de costos.

Gráfico 34.

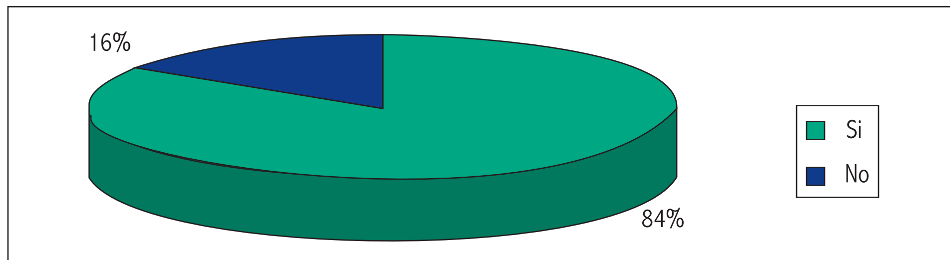


Respecto del grado de éxito, las compañías que tienen un sistema de costos son comparativamente dos veces más exitosas que aquellas que no lo tienen.

Cruce 4: Entre la pregunta Nº 1 y la Nº 24

El 84% de las organizaciones que son muy optimistas manejan costos, y, por el contrario, solamente el 16% de las organizaciones que son muy optimistas no manejan costos.

Gráfico 35.

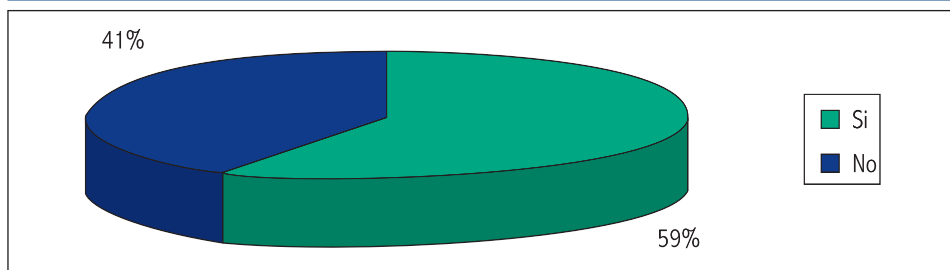


Esta correlación muestra que las organizaciones que manejan costos son comparativamente cinco veces más optimistas sobre su futuro comercial y económico que aquellas que no lo manejan.

Cruce 5: Entre la pregunta N° 1 y la N° 25

El 59% de las MIPYMES que dieron su aprobación respecto a la asesoría por parte de estudiantes de contaduría manejan costos, mientras que el 41% de las MIPYMES que dieron su aprobación respecto a dicha asesoría no manejan costos.

Gráfico 36.

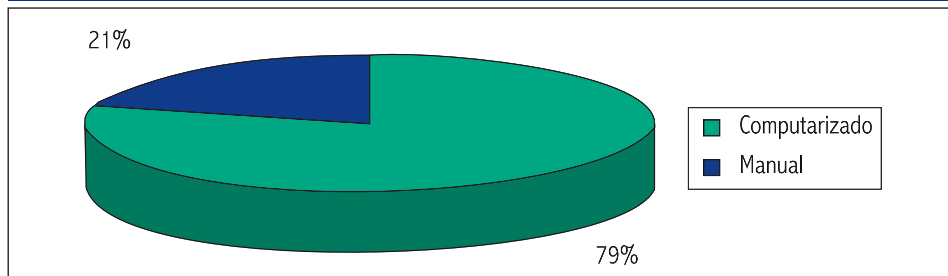


Las empresas que manejan un sistema de costos están más dispuestas, paradójicamente, a que la Universidad contribuya al mejoramiento de este sistema por medio de la asesoría de los estudiantes, que aquellas que no llevan un sistema de costos.

Cruce 6: Entre la pregunta N° 2 y la N° 9

El 79% de las empresas que tienen al día su contabilidad, utilizan un sistema computarizado, mientras que solo el 21% tienen al día su contabilidad sin llevar un sistema de costos computarizado.

Gráfico 37.

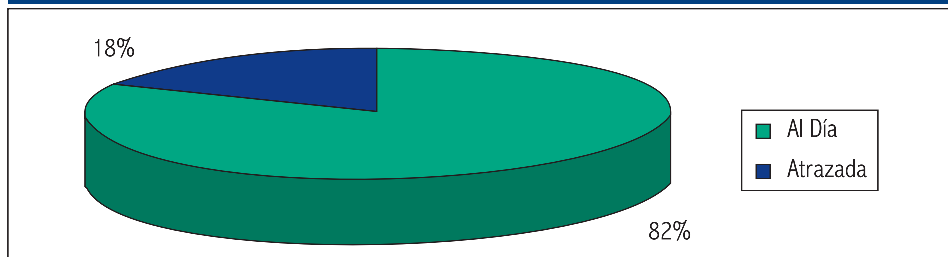


Existe una alta correlación estadística entre llevar un sistema de costos computarizado y tener la contabilidad al día, y, viceversa, tener la contabilidad atrasada y llevar un sistema de costos manual.

Cruce 7: Entre la pregunta Nº 9 y la Nº 11

El 82% de las empresas que tienen un Contador Público manejando su sistema de costos, llevan su contabilidad de costos al día, mientras que solo el 18% de estas empresas la tiene atrasada.

Gráfico 38.



Lo anterior indica que existe una alta relación entre tener la contabilidad de costos al día y que al frente de su manejo este un Contador Público.

REFLEXIONES

Después de haber realizado el trabajo de campo y la tabulación podemos concluir.

- Las empresas más competitivas, exitosas y optimistas acerca del futuro son aquellas que tienen un sistema para registrar y contabilizar costos, puesto que la contabilidad de costos les permite tener orden en sus operaciones.
- Los resultados anteriores muestran que las empresas que utilizan sistema de costos han adquirido mayores utilidades y mejores resultados financieros que aquellas que no lo utilizan.

- Esta correlación muestra que las organizaciones que manejan costos son comparativamente cinco veces más optimistas sobre su futuro comercial y económico que aquellas que no lo manejan.
- Las empresas que manejan sistema y método de costos están más dispuestas, paradójicamente, a que la Universidad contribuya al mejoramiento de este sistema por medio de la asesoría de los estudiantes, que aquellas que no llevan un sistema de costos.
- Existe una alta correlación estadística entre llevar un sistema de costos computarizado y tener la contabilidad al día, y, viceversa, tener la contabilidad atrasada y llevar un sistema de costos manual.
- Existe una alta relación entre tener la contabilidad de costos al día y que al frente de su manejo este un Contador Público.
- Respecto del grado de éxito, las compañías que tienen un sistema de costos son comparativamente dos veces más exitosas que aquellas que no lo tienen.
- Las empresas que manejan sistemas de costos en su mayoría delegan esta responsabilidad a Contadores Públicos capacitados para realizar esta labor.
- Las MIPYME deben comprender que para lograr mayor competitividad es necesario establecer un control sobre sus costos por medio de un sistema que les permita tomar decisiones en tiempo real, es decir tener información eficiente y precisa.
- El estudio establece que las microempresas en mayor medida no conocen la importancia de contabilizar costos y que este hecho hace que su crecimiento, expectativas y metas sean a corto plazo.
- Es necesario que la academia se comprometa con la industria colombiana en la creación de herramientas que les permita implementar o mejorar los procesos que en muchas organizaciones son obsoletos o poco efectivos debido a que falta capacitación y conocimientos
- Es necesario que los programas académicos de costos sean teórico prácticos enfocados hacia una orientación profesional y empresarial que brinde soluciones a las debilidades de las organizaciones colombianas.
- La universidad debe por medio de este método poder satisfacer las necesidades de la sociedad y de los estudiantes en cuanto a capacitación y practica profesional.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Oriol y otro. Contabilidad y Gestión de Costos. Barcelona: Editora Gestión, 1997.

BACKER, Morton y JACOBSEN, Lyle. Contabilidad de costos. México: McGraw Hill,1990.

BLANCO IBARRA, F. Contabilidad de Costos y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas. Madrid: Deusto.1996.

BRIMSON, James A. Contabilidad por Actividades. Barcelona: Editorial Marcombo, 1995.

CAMPANELLA, Jack. Principios de los Costos de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos.1992.

CASHIN, James y Polimeni, Ralph. Contabilidad de Costos. México: McGraw Hill. 1999.

CASSAIGNE Eduardo y otros. Costeo directo en la toma de decisiones. México: LIMUSA, 1981.

CERVANTES, Sergio. Casos Prácticos de Contabilidad de Costos. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1999.

CONTRERAS, José Antonio. Antología de administración. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

GARCÍA CANTÚ, Alfonso. Productividad y Reducción de Costos para la Pequeña y Mediana Industria. México: Editorial Trillas, 1995.

GAUDINO, Ovidio. "Carga Fabril: Distribución Vs. Asignación". En: Revista Actualidad Contable FACES, Nº 4, Volumen 4.

GAYLE, Rayburn. Contabilidad y Administración de Costos. México: McGraw – Hill, 1999.

HANSEN, Don y MOWEN, Maryanne. Administración de Costos. Contabilidad y Control. México: International Thomsom Editores S.A, 1999.

HICKS, Douglas T. El Sistema de Costos Basado en las Actividades ABC: Guía para la implantación en Pequeñas y Medianas Empresas. Bogotá: Editorial Alfaomega, 1998.

HORNGREN, Charles; FOSTER, George; SRIKANT, Dakar. Contabilidad de costos: Un Enfoque Gerencial. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

HORNGREN, Charles. Contabilidad de Costos. México: Prentice Hall, 1991.

HOWALD, Felix. Obstáculos al desarrollo de la pyme causados por el Estado. Santiago de Chile: McGraw Hill, 2001.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de Gestión. Barcelona: Plaza y Janes Editores, 1988.

KAPLAN Robert, COOPER Robin. Coste & efecto. Cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.

LANG, Theodore. Manual del Contador de Costos. México: UTHEA, 1973.

MALLO RODRÍGUEZ, C. Y JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M. Contabilidad de Costes. Madrid: Ediciones Pirámide, 1996.

MALLO, Carlos y otro. Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Madrid: Prentice Hall, 2.002.

MOLINA P., Olga R. Guía Teórico - Práctica de Contabilidad de Costos I. Universidad de Los Andes, Venezuela, 1995.

MOLINA, Olga Rosa. "Presupuesto y la Relación Costo – Volumen – Utilidad. Herramienta de Gestión para las Pequeñas y Medianas Empresas". En: Revista Visión Gerencial del CIDE, Nº 2, Volumen 2 , 2003.

MORILLO M., Marysela C. "Factores Determinantes del Nivel de Costos en la Pequeña y Mediana Empresa." En: Revista Visión Gerencial del CIDE, Nº 2, Volumen 2, 2003.

PÉREZ DE LEÓN, Ortega. Contabilidad de Costos. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1999.

POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank; ADELBERG, Arthur. Contabilidad de costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. México: McGraw Hill, 1998.

POLIMENI, Ralph. Contabilidad de costos. México: MacGraw Hill, 1994.

RAHAM, Mott. Contabilidad de Gestión para Tomar Decisiones. Bogotá: Editorial Alfaomega, 1998.

REYES P., Ernesto. Contabilidad de Costos. México: LIMUSA, 1996.

SAEZ, Angel. 1993. Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión. México: McGraw Hill, 1993.

SHANK, J. K. y GOVINDARAJAN, V. Gerencia Estrategia de Costos. La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas. Bogotá: Norma, 1998.

VAZQUEZ Juan Carlos. Manual de costos estándar. Buenos Aires: Editorial AGUILAR, 1971.

WAYNE, Corcorán. Costos. Contabilidad. Análisis y control. México: Limusa, 1992.

WOODS, Michael D. Contabilidad de la Calidad Total. Barcelona: Deusto, 1996.

2. LOS PROBLEMAS DE APLICAR COSTOS ABC A UNA PYME[16]

Este capítulo tiene el propósito de presentar a nuestros lectores un análisis de los escollos y dificultades que debe enfrentar la pequeña y mediana empresa cuando decide adoptar el sistema de costos ABC. Así mismo, se pretende presentar algunas conclusiones en torno a la problemática planteada, y ofrecer ciertas recomendaciones que, a nuestro juicio, deberían tener en cuenta las PYMES a este respecto. Por lo tanto debemos empezar por referirnos a ¿que es el método de costos ABC?, sus características, sus beneficios, importancia etc., para luego si profundizar en el propósito de éste capitulo.

2.1 MODELO DE COSTO ABC[17]

Se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor y además permite mayor exactitud en la asignación de los costos en las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad: El conjunto de labores y tareas elementales cuya realización determina los productos finales de la producción.

Se podría afirmar que **ABC**[18] es un sistema de gestión “integral” que nos permite conocer el flujo de las actividades realizadas en la organización que están consumiendo los recursos disponibles y por lo tanto incorporando o imputando costos a los procesos.

---

16 A partir de éste capítulo nos referimos a Costos para PYMES sin incluir las microempresas, las cuales en nuestro criterio, deben ser objeto de una nivelación económica y técnica para permitir la implementación de costos.

17 Op.cit, P. 32.

18 GAYLE, Rayburn. Contabilidad y Administración de Costos. México: Mc. Graw-Hill, 1999. 74 p.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE COSTOS ABC

- Es un sistema de gestión "integral", donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que permiten una gestión óptima de la estructura de costos.
- Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separado y valorar la necesidad de su incorporación al proceso, con una visión de conjunto.
- Proporciona herramientas de valoración objetivas de imputación de costos.

2.3 LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE COSTO GERENCIAL ABC[19]

- Es un modelo gerencial y no un modelo contable.
- Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos (resultados).
- Considera todos los costos y gastos como recursos.
- Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.
- Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

2.4 DESGLOSE DEL ABC POR FUNCIÓN

Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultanea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso (ABC).[20] Para poder identificar las actividades debemos primero clasificarlas y esta clasificación esta definida de la siguiente manera:

De acuerdo a su actuación respecto al producto:

- Por producto (pintar un mueble).
- Por lote (preparación máquinas).
- Por línea de producto (Organizar mano de obra).
- Por empresa (Administración).

---

[19] PLAYER, Steve; LACAERDA R. Gerencia Basada en Actividades Andersen. Mc Graw Hill.

[20] Op.cit. P. 132.

De acuerdo a la frecuencia:

- Repetitivas (preparar materiales).
- No Repetitivas (Mejorar Diseño).

De acuerdo a la capacidad para añadir valor al producto:

- Que añaden valor al producto (acabado perfecto).
- Que no añaden valor al producto (Rehacer un producto).

Los procesos se definen como [21]"Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final". En los estudios que se hacen sobre el ABC se separan o se describen las actividades y los procesos, a continuación se relacionan las más comunes:

Tabla 25.

Actividades	Procesos
Homologar productos. Clasificar proveedores. Negociar precios.	Compras. Ventas. Finanzas.

Las actividades y los procesos necesitan ser homogéneos para medirlos en funciones operativas de los productos.

El ABC[22] es un valioso sistema que dirige los costos de una organización a los productos y servicios. El ABC mejora las operaciones por la administración de los inductores de las actividades que generan el costo, apoya mejor decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes, simula el impacto del mejoramiento de los procesos (Administración de Calidad Total) utilizando la intermisión financiera y no financiera del ABC como un sistema de medición.

2.5 MEDIDAS DE ACTIVIDAD (DRIVERS)

Según Kaplan, son [23]"medidas competitivas que sirven como conexión entre las actividades y sus gastos indirectos de fabricación respectivos y que pueden relacionar también con el producto terminado". Cada medida de actividad debe estar definida en unidades de actividad perfectamente identificables.

---

21 KAPLAN, R.S.; COOPER, R., (1999). Costo y Efecto, Editorial Gestión 2000, Barcelona. 257p.

22 DRUCKER, PETER. (1996), La Administración en una época de Grandes Cambios", Editorial Sudamericana. 173p.

23 Op.cit.

Las medidas de actividad son conocidas como DRIVERS, término cuya traducción en castellano aproximada sería la de "origen del costo" porque son precisamente los drivers los que causan que los gastos indirectos de fabricación varíen; es decir, mientras más unidades de actividad del "cost driver" específico identificado para una actividad dada se consuman, entonces mayores serán los costos indirectos asociados con esa actividad. Como ejemplo de drivers se pueden mencionar:

Número de proveedores

- Número de órdenes de producción hechas.
- Número de entregas de material efectuadas.

De esta manera, se les asigna un costo mayor a aquellos productos que hayan demandado más recursos organizacionales, y dejarán de existir distorsiones en el costo de los productos causados por los efectos de promediación de un sistema tradicional de asignación de costos que falla en estudiar las verdaderas causas del comportamiento de los gastos indirectos de fabricación y que, por ello, los prorratea utilizando bases de asignación arbitrarias como las horas de mano de obra directa. El sistema tradicional no identificó, ni estudió, ni analizó las causas de fondo del origen y variaciones de los gastos indirectos de fabricación.

El método ABC sostiene que cada renglón de los gastos indirectos de fabricación está ligado a un tipo de actividad específica y es explicado por lo tanto por una "Medida de Actividad" diferente. Dicho de otra manera, lo que explica el comportamiento de los costos de los departamentos indirectos (considerados la mayoría de ellos como fijos según el pensamiento contable tradicional), son las distintas transacciones o actividades que consumen de ellos los productos terminados en su elaboración.

2.6 BENEFICIOS DE LOS COSTOS ABC[24]

ABC es un sistema de información gerencial basado en identificación de los costos reales de procesos, productos y servicios que permite a las empresas emprender proyectos de productividad y racionalización del gasto, incrementando los márgenes de rentabilidad del negocio, como:

- Racionalización del gasto.
- Costo del valor agregado e insuficiencias.
- Competitividad.
- Costo de oportunidad y de estrategias de estrategias de precios.

[24] BRIMSON, James A. Contabilidad por Actividades. Barcelona: Editorial Marcombo, 1995.

- Rentabilidad. rentabilidad clientes, productos servicios canales de distribución y puntos de venta.
- Productividad. Costo de utilización de recursos.

Al tener una conformación real de costos se puede tomar decisiones estratégicas sobre el negocio, como:

- Segmentación del mercado.
- Cierre o reacondicionamiento de puntos de venta o sucursales.
- Optimización de canales de distribución.
- Diseño de campañas publicitarias y estrategias de mercadeo, orientas a soportar estrategias rentables.

Determina costos unitarios estándares más exactos y oportunos de los productos principales, subproductos, desechos y desperdicios, para la estructuración de los Estados Financieros más confiables para la toma de decisiones gerenciales de las empresas.

2.7 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS EN LA GESTIÓN POR ACTIVIDADES

- Tareas realizadas por un individuo o grupo de individuos.
- Gestionar las realizaciones, significa la necesidad de controlar las actividades más que los recursos. Si se controlan debidamente las actividades esto conlleva a una reducción de los costos en cada una de ellas.
- Intentar satisfacer al máximo las necesidades de los clientes internos y externos. Ellos serán quienes realmente determinen qué actividades tenemos que realizar para mejorar los márgenes de beneficio.
- Las actividades deben ser analizadas como partes integrantes de un proceso de negocio y no de forma aislada.
- Eliminar las actividades que no añaden valor a la organización, en lugar de mejorar lo que es realmente suprimible.
- Las actividades deben enmarcarse en un plan de actuación global.
- Respaldar, comprometer y buscar el consenso de aquellos que están directamente implicados en la ejecución de las actividades, ya que son ellos los que realmente encuentran posibilidades de mejora y diferenciación en las actividades que realizan habitualmente.
- Mantener un objetivo de mejora permanente en el desarrollo de las actividades, la presunción de que siempre existe una forma de mejorar el desempeño de las actividades.

2.8 CUÁNDO SE DEBE IMPLANTAR UN SISTEMA DE COSTOS POR ACTIVIDADES[25]

De forma general, se debe aplicar el ABC, cuando el porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos de la organización tenga un peso significativo, si bien es cierto que no tendría sentido su implantación si ésta fabricase un solo producto para un cliente único.

Un segundo caso de aplicación del ABC es en organizaciones donde estén sometidas a fuertes presiones de precios en el mercado y deseen conocer exactamente la composición del costo de los productos, ya que los sistemas tradicionales de gestión suelen incorporar los costos indirectos de fabricación en función de volúmenes de unidades producidas o vendidas y por lo tanto, algunos de los productos pueden estar subsidiado al costo de otros, y en definitiva, se pueden estar definiendo precios incorrectamente.

Un tercer caso en donde se pudiese aconsejar la implantación del ABC, es en organizaciones que posean una alta gama de productos con procesos de fabricación diferentes, y en donde es muy difícil conocer la proporción de gastos indirectos de cada producto. Por último, incluso se podría llegar a plantear la recomendación de implantación del ABC en organizaciones con altos niveles de gastos estructurales y sometidas a grandes cambios estratégicos / organizativos.

2.9 PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL COSTO TRADICIONAL Y EL COSTO BASADO EN ACTIVIDADES[26]

Costo tradicional	Costo basado en actividades
Divide los gastos gastos de la organización en costos de fabricaciòn, los cuales son llevados a los productos en gastos de administración y ventas, los cuales son gastos del periódico.	Los costos de administración y ventas son llevados a los productos.
Utiliza normalmente apenas un criterio de asignación de los costos indirectos a los centros de costos, el cual generalmente no es revisado con frecuencia.	Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades del Departamento, los cuales son entonces asociados directamente a los productos.
Utiliza normalmente apenas criterio de distribución de los costos de fabricación a los productos, generalmente horas hombre, horas máquina trabajada o volumenes producidos.	Utiliza varios factores de asociación, buscando obtener el costo más real y preciso posible.
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, dificultando las acciones de reducción de costos.	Facilita una visión de los costosa través de las actividades, haciendo posible direccionar mejor las acciones en donde los recursos de la empresa son realmente consumidos.

25 Op. cit.

26 Op.cit

2.10 CADENA DE VALOR[27]

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias o principales. Que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Esta serie de actividades las podemos imaginar como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanza y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.
- Las actividades de soporte o de apoyo. Como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura.
- El Margen. Que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Debemos considerar a estas como funciones empresariales ya qué sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones criticas entre las actividades internas.

2.11 ANTECEDENTES

El gigantesco desarrollo tecnológico e industrial que se presentó en los años posteriores a la segunda guerra mundial en la mayor parte de los países desarrollados, y sus consecuentes efectos económicos y sociales, trajo consigo nuevos desafíos al sector empresarial. Los mercados exigían mayor variedad e innovación en los productos, y los niveles de competitividad se hicieron cada día más elevados. Las empresas se vieron obligadas a diversificar su producción y a adoptar tecnologías automatizadas en sus procesos de fabricación.

[27] SHANK John y GOVINDARAJAN V. Gerencia Estratégica de Costos. Grupo Editorial NORMA.1995.

Para enfrentar los rápidos cambios que se iban presentando en las áreas de mercadeo y fabricación, fue necesario ir introduciendo paulatinamente modificaciones en los sistemas contables, administrativos y financieros. Así, por ejemplo, los procedimientos que hasta ese momento se venían utilizando en materia de registro, contabilización y control de costos, resultaban ya obsoletos o insuficientes, y fue preciso buscar nuevas formas que respondieran a las exigencias planteadas.

Una de las soluciones encontradas para actualizar el manejo de los costos, fue el hoy en día mundialmente conocido como Costeo Basado en Actividades. Desarrollado inicialmente por la compañía General Electric, a comienzos de los años sesenta del siglo pasado, más adelante su estudio llegó a las más importantes Escuelas de Administración de los Estados Unidos, entre ellas la de la Universidad de Harvard. Como producto del esfuerzo conjunto entre las compañías privadas y la academia, el nuevo sistema fue rápidamente perfeccionado. Docenas de libros y centenares de artículos fueron escritos sobre el tema. Un creciente número de grandes empresas adoptaron el nuevo sistema de costeo, casi siempre con excelentes resultados.

En años más recientes, algunas pequeñas y medianas compañías, que se consideran con las condiciones propicias para aplicar costos ABC, han venido trabajando en su implementación. Como es obvio, estas empresas han descubierto varias verdades en torno al costeo por actividades. Descubrieron, en primer lugar, que el sistema no es útil en todos los casos ni para todas las empresas. Encontraron, igualmente, que implementar el sistema implica incurrir en costos adicionales, que en ocasiones no aportan los beneficios esperados. Hallaron, finalmente, que los costos basados en actividades no solamente proporcionan ventajas y fortalezas, sino que tienen sus propios inconvenientes y debilidades. En torno a esas fortalezas y debilidades de los costos ABC se ha creado, en los últimos años, una sana y constructiva polémica que, a nuestro juicio, no solamente no los ha debilitado, sino que más bien ha contribuido a su mejoramiento conceptual y operativo. Como casi siempre sucede, incluso los más acérrimos críticos terminan por hacer valiosas contribuciones.

Los últimos esfuerzos que se están realizando alrededor de los costos ABC, apuntan a su integración a los Sistemas de Información Integral de la empresa (S.I.I.). A este respecto, Robert Kaplan se pregunta: “¿Cuál es el siguiente paso? ¿Qué adelantos y mejoras pueden realizarse en los sistemas ABC para ampliar su utilidad e impacto?”[28] El mismo autor ofrece a continuación su propia respuesta, al afirmar que “La información de los sistemas ABC se integra con otros sistemas de información, especialmente los sistemas de mejora y aprendizaje operativo y estratégico, y los sistemas de informes y presupuestos”.[29]

[28] Op. cit, p. 251.

[29] Ibid, p. 251.

2.12 DIVERSOS PLANTEAMIENTOS SOBRE LA PROBLEMÁTICA

Cuando los expertos desarrollaron el cálculo y métodos de implantación de los costos basado en actividades, en la década de los ochenta, muchos expertos creyeron que por fin el mundo empresarial había encontrado la panacea esperada para solucionar de manera definitiva los problemas de costear a la perfección los productos y servicios de la empresa y, con ello, lograr ser competentes para alcanzar la maximización de utilidades. Lo que no pensaron es que la mayoría de las empresas en el contexto mundial son MIPYMES, y el desarrollo de los costos basado en actividades en forma teórica pura, a pesar de ser válidos, no son aplicables por muchas de estas empresas, por tratarse de técnicas complejas y demasiado costosas que no están al alcance de ellas. Es por esto que algunos autores han venido diferenciando los COSTOS ABC (con letras mayúsculas), de los costos abc, (en minúsculas); el primero referido a empresas grandes y el segundo a MIPYMES. En este punto es importante presentar algunos fundamentos filosóficos del cálculo de costes basados en las actividades (abc) para MIPYMES:[30]

"Aunque las teorías y conceptos de gestión empresarial, y el lenguaje utilizado para describirlos, puede ser universal, la implantación en una organización mas pequeña no puede ser simplemente una versión reducida de los métodos utilizados por las grandes empresas".[31] El sistema es el mismo, pero la cantidad de datos es menor, o la forma de conseguirlos es mas fácil en la PYME. En una empresa grande todo es más complejo, y para asegurar el cumplimiento de los métodos y procedimientos, los cuales garantizan la calidad, se debe recurrir a la estricta aplicación de manuales, los cuales igualmente son bastante complejos. De la misma manera, en la PYME debieran existir manuales más sencillos (en nuestro medio muy pocas los tienen), pero con o sin ellos, es mucho más simple el manejo de las operaciones, porque las relaciones interpersonales son más cercanas en su conjunto, lo cual reduce costos, especialmente en lo relacionado con la contratación de consultores, no porque sean innecesarios, sino porque generalmente la PYME no cuenta con recursos para su contratación.

Según Hicks, "Un gran sistema de contabilidad de gestión por sí mismo no hará más grande a una empresa, pero un sistema inadecuado y/o erróneo puede impedir a una empresa hacerse grande, o peor todavía ser la causa de su fracaso".[32] Las empresas son grandes (no solo en tamaño) porque proporcionan precios competitivos, los bienes y servicios que producen son de calidad, el servicio postventa es muy bueno, pero, por sobre todo, la clave está en satisfacer la necesidad del cliente, adaptarse fácilmente a sus requerimientos; ya pasaron aquellos tiempos en que con una buena dosis de mercadeo y publicidad se le creaba la necesidad al cliente, estamos en una era

---

30 Ibid. p.16.

31 Ibid. p.16.

32 Ibid. p.16.

en que verdaderamente el cliente más que ser el rey, es el capitán, el que exige las condiciones y formas del producto o servicio de acuerdo a sus necesidades.

Por lo anteriormente expuesto, un sistema de contabilidad de gestión por sí mismo, no hace más grande a la empresa, pero sí facilita las cosas para lograr que ella pueda adaptarse a las necesidades del cliente, ofreciendo precios competitivos, pero no de acuerdo al valor del mercado sino a todo costo. En los últimos tiempos, especialmente en las economías desarrolladas, se especula demasiado y el precio de los bienes tangibles e intangibles se basa en el precio de mercado, precio justo, o valor razonable, pero éstos no necesariamente son fruto de un estudio de costos. Esta precisión se hace porque la aplicación de un sistema de costos abc en una PYME permite conocer el costo total por producto, y esto puede elevar su nivel de competitividad, mientras que la aplicación de un sistema tradicional de costos puede llevar a desconocer el verdadero costo por producto.

Douglas Hicks, al sostener que "Es mejor que algo sea aproximadamente correcto a que sea exactamente erróneo. El rigor es preferible a la exactitud"[33], propone una reflexión que no debería pasarse por alto en materia de costos. Por ser la contabilidad de costos una rama de la contabilidad general, ha recibido su influencia, hasta tal punto que "el origen primigenio de la problematización contable, estuvo congénitamente vinculado a estructuras propias del conocimiento lógico matemático, (carácter matemático de la contabilidad)"[34]. Esto, ni mas ni menos, lo que indica es que la contabilidad bajo la influencia de la matemática desde sus albores, tiende a aplicarse con exactitud matemática así sea su costo superior al beneficio obtenido; para muchos de nosotros es común escuchar que si en la contabilidad falta un peso debemos encontrarlo, así cueste gran cantidad de horas de trabajo. Si hemos planteado que para tener éxito se requiere ser competitivo, no podemos pensar en incrementar costos innecesariamente por el rigor matemático. El precio, por ejemplo, no necesariamente debe establecerse en forma exacta, pero sí con muy buena aproximación; por otra parte, de nada sirve que la información sea exacta si la metodología aplicada carece de rigor y por lo tanto conduce a resultados inexactos.

2.12.1 Planteamientos prácticos

Cada vez es más frecuente que, incluso reconocidos expertos, cuestionen la importancia de los costos, particularmente el sistema abc. Algunos informes señalan que la mayoría de empresarios creen que manejar costos en una PYME es ostentoso y poco práctico. Entre los principales argumentos se menciona que quita tiempo a actividades que aportan un valor mucho mayor, y

[33] HICKS, Douglas. El sistema de costes basado en las actividades (ABC). Barcelona. Marcombo Boixareu editores.1997. P.16.

[34] TUA, Jorge. La investigación empírica en contabilidad, los enfoques en presencia. Revista Contaduría universidad de Antioquia, Nº 17-18, Septiembre 1990- Marzo de 1991.

esas horas que se destinan al manejo de costos el empresario las podría utilizar en la producción, mercadeo y venta, o sencillamente que el gerente o propietario de la PYME puede asumir ese rol, porque conoce los componentes del costo para producir el bien o servicio y controlarlo. Igualmente, existen estudios que indican que el personal que maneja costos pasa sólo el 20% de su tiempo analizando e interpretando cifras; el resto es destinado a "actividades de menor valor agregado", como recopilar y procesar datos, participando y convocando reuniones que quitan tiempo al proceso productivo.

2.12.2 Con los costos ABC no se logra excelencia competitiva

Como lo asegura Thomas Johnson, "ninguna información financiera, ni siquiera información gerencial basada en costeo por actividades, ayudará a las compañías a alcanzar excelencia competitiva. Como una herramienta para mejorar la información, el costo ABC es impecable; más allá de eso es inservible. La creencia de que la información de costos basada en actividades (ABC) mejora el desempeño a largo plazo de una compañía es una ilusión"[35] . Este punto de vista nos podría inducir a desmitificar los costos abc (o los ABC), pues existen otras herramientas para mejorar el desempeño de las empresas en el corto y en largo plazo, para lo cual pueden consultarse diversos tratados de finanzas.

Se viene planteando, así mismo, que en una economía global se requiere mucha agilidad en el manejo de la información, que es necesario cambiar el esquema arriba – abajo (gerencia-empleados-cliente) por un esquema totalmente opuesto, donde el empleado, basado en unas reglas generales y de acuerdo a la necesidad del cliente (interno y externo) en tiempo real debe interpretar sus necesidades y convertir la información en acción, sin esperar para cada caso instrucciones superiores. Se busca que los procesos de la empresa sean lo suficientemente flexibles, que sirvan para obtener y aplicar las ideas expresadas por clientes, empleados, proveedores y demás componentes de la organización. Es de importancia tomar la información del cliente interno y externo sobre lo que le gusta o no y sobre lo que le gustaría recibir; ellos son quienes realmente determinan qué actividades tenemos que realizar para mejorar los márgenes de utilidad.

Debemos tener en cuenta, además, que la información contable y la de costos no está destinada a indagar sobre la satisfacción del cliente o sobre el cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad de los procedimientos. El costeo ABC tiene en cuenta los recursos que deben ser aplicados a cada tipo de actividad en lugar de las categorías contables, identifica funciones principales del negocio o empresa por actividad que generan costos a través de todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

---

35 JOHNSON, H. Thomas. Dejando las cosas claras con ABC (sin mas datos).

Los costos ABC distribuyen la mayoría de costos indirectos a productos de acuerdo a la participación en las actividades asociadas con el producto. En los costos tradicionales se distribuyen los costos indirectos a los productos en proporción a las unidades producidas, utilizando un indicador o una base para asignación como, entre otras, horas máquina, horas de mano de obra directa empleadas en cada producto; esto no ofrecería inconveniente ni induciría a error si el mayor componente es gastos directos de fabricación y los costos indirectos no son representativos, pero sí, en el evento en que el mayor costo de producción y venta esté constituido por gastos indirectos, gastos de mercadeo y de venta etc.

2.12.3 Los presupuestos también son controvertidos

Desde otro punto de vista, la gestión empresarial tiene implícita la relación entre los costos y los presupuestos. Generalmente las empresas invierten enormes cantidades de dinero en Tecnología de Información, Reingeniería de Procesos y en una amplia gama de herramientas de gestión, entre ellas, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la contabilidad basada en actividades. Sin embargo, estas herramientas no han logrado establecer una situación ideal, debido a que sigue predominando el presupuesto y el exagerado control sobre el mismo. A pesar de que la alta gerencia alardea que sus empleados cuentan con la misma autoridad que el presidente de la empresa, en la práctica estos últimos sólo manejan los sistemas computacionales para dar una cantidad agobiante de detalles basados en el presupuesto, solicitados por la gerencia, que exige explicaciones sobre cualquier tipo de desfase en ingresos, costos y gastos.

Los responsables de la operación, temerosos del incumplimiento de las metas, generalmente presionan a los clientes para que pidan productos, con el compromiso de que posteriormente serán objeto de devolución. Así mismo, en el caso contrario, solicitarán al cliente que aplace la compra para el siguiente periodo, porque creen que superarán las metas; esto, lo que hace es que la empresa incurra en aplicar o retrasar valiosos flujos de caja. Es por esto que algunos académicos aconsejan dejar de lado los presupuestos que han estado tan arraigados en el manejo de las empresas. "Ante la ausencia de presupuestos pasan a primer plano metas y medidas alternativas. Algunas son financieras, como la relación costo-beneficio, y algunas no financieras, como el tiempo en llegar con un nuevo producto al mercado.

Ya no se espera que las unidades de negocios y el personal, ahora responsables de producir resultados, cumplan objetivos financieros predeterminados y decididos internamente. Más bien, cada parte de la compañía es juzgada según su desempeño frente a sus pares y a un benchmarking de clase mundial. En las empresas que usan estos estándares de desempeño, las unidades de negocios se vuelven más pequeñas, más numerosas y más emprendedoras. La estrategia se convierte en tarea de las bases. Al tener muchos equipos pequeños aprovechando

las oportunidades locales se consigue, como resultado final, una organización mucho más adaptable".[36]

2.13 CONDICIONES PARA APLICAR COSTOS ABC EN LAS PYMES

Como ya se comentó en páginas anteriores, los costos basados en actividades fueron diseñados y aplicados casi exclusivamente en la gran empresa, con preponderancia en las compañías multinacionales. Allí fue donde primero aparecieron las necesidades que requirieron su presencia. Tal como lo afirma Brimson, la gran empresa fue la pionera en reconocer que "Un sistema de gestión estructurado en actividades garantiza que los planes sean transmitidos al nivel en que la acción puede ser tomada. Las actividades son lo que la organización hace. Para hacer cambios, se debe cambiar lo que las personas hacen. Por tanto, los cambios deben ser efectuados fundamentalmente en las actividades".[37]

Sin embargo, a medida que las medianas empresas, en primera instancia, y luego las pequeñas, comenzaron a introducirse en la economía globalizada, fueron adentrándose en algunas de las siguientes situaciones, que se consideran conforman el terreno abonado para implementar costos ABC:

- Fabricar una amplia gama de productos, utilizando procesos de fabricación diferentes, en los cuales resulta difícil determinar la proporción de gastos indirectos de cada producto.
- Registrar un porcentaje significativo de costos indirectos en relación con los costos totales, siempre y cuando se fabriquen en la compañía varios productos.
- Encontrarse sometida a fuerte competencia de precios en el mercado, y ante la necesidad de conocer con exactitud la composición del costo de sus productos, a fin de estar en capacidad de establecer precios con la mayor precisión posible.
- Poseer una estructura organizacional costosa, frecuentemente sometida a cambios estratégicos.

Cuando una PYME considera que se encuentra en una o más de las cuatro circunstancias arriba descritas, es posible que los costos tradicionales ya no puedan satisfacer sus necesidades y deba entrar a considerar la posibilidad de adoptar en un corto o mediano plazo el sistema de costos por actividades. A continuación se presentan algunas de los más importantes motivos por los que debe hacerlo.

---

36 HOPE, Jeremy y FRASER Robin. "¿Quién necesita presupuestos?" En: Harvard Business School Publishing Corporation, Febrero 2003.

37 Op. Cit P. 91.

2.13.1 Las actividades son productoras de costos

Las actividades tienen la gran ventaja de resaltar el área que genera el costo, e indican dónde se requiere la acción. Esta facilidad no puede ser proporcionada por los costos tradicionales. Así, por ejemplo, la actividad de ensamblar componentes en un equipo electrónico, puede ser realizada de forma manual o utilizando máquinas automáticas. La reducción de costos que resulta del proceso más eficiente, permite mejorar la competitividad y representa un aumento en la rentabilidad de la empresa. Los costos tradicionales no facilitan una identificación tan clara de casos como el mencionado.

2.13.2 Las actividades son más comprensibles para los responsables

Al estar claramente a la vista y ser un elemento natural del proceso de fabricación, los actividades son fácilmente comprendidas por todos aquellos que participan en la operación, como ingenieros, operarios y empleados administrativos. Por esta razón, un costeo por actividades facilita la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, y hace más entendible las fuentes que están originando los costos en la compañía.

2.13.3 Las actividades mejoran el proceso de tomar decisiones

Al suministrar a los directivos de la compañía información más realista y comprensible, los costos por actividades permiten adoptar decisiones oportunas y eficientes sobre mezcla de productos, precios y estrategias corporativas.

2.13.4 Las actividades facilitan el mejoramiento continuo y la gestión de calidad total

El costeo por actividades, posibilita la identificación de aquellas actividades que no están añadiendo valor a los procesos de la empresa. De acuerdo con Brimson, "La contabilidad por actividades proporciona información crucial para la mejora continua. Genera una valiosa información acerca de las actividades operativas que los directivos pueden utilizar para eliminar el despilfarro"[38]. Del mismo modo, las actividades, al ser procesos, son compatibles con las políticas de de gestión de calidad total de la empresa.

2.13.5 Las actividades ayudan a resaltar las interrelaciones

Sostiene Brimson que "Los actuales sistemas de contabilidad de costes no reflejan las interrelaciones entre las actividades. La comprensión de las entradas y de las salidas de las actividades clarifica la conexión entre las actividades. Tal conocimiento proporciona una idea del rendimiento de una actividad al subrayar su conexión con las actividades que desencadenan la ejecución de

[38] Ibid p. 96.

la propia actividad de manera que la acción correctiva pueda ser aplicada sobre la causa original del coste".[39] En todo caso, es un hecho que las actividades obedecen a una secuencia, ya que, por ejemplo, no puede venderse un producto antes de ser fabricado; y el costeo basado en actividades ayuda a comprender sus interrelaciones y a mejorar la gestión de la compañía.

2.13.6 Las actividades facilitan el cálculo preciso del costo de los productos

El costeo por actividades, al distinguir entre los productos que se fabrican en pequeños lotes y los fabricados en lotes grandes, facilita la imputación de costos relacionadas con la preparación, distribuyéndolos de tal suerte que a los productos de bajo volumen de producción se les asigna un costo de preparación relativamente elevado, en tanto que a los productos fabricados en lotes grandes incurren en costos de preparación proporcionalmente más reducidos. Los costos tradicionales, por el contrario, tiende a dar el mismo tratamiento a los lotes grandes y a los pequeños, con lo cual los costos reales resultan distorsionados y erróneos.

Las anteriores son, entre otras, las razones de peso para incorporar un sistema de costos ABC a una PYME. Tal como lo escribe Carlos Mallo, "Los sistemas denominados Activity Based Costing (ABC) se han desarrollado para facilitar modos más precisos de asignación de los costos indirectos de los recursos de apoyo a las actividades, procesos, productos, servicios y clientes. Los sistemas ABC reconocen que muchos de los recursos empresariales no se necesitan para la producción física de los productos, sino para facilitar un amplio aparato de actividades de apoyo que posibilite la producción de una variedad de productos y servicios para grupos diversos de clientes".[40]

2.14 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COSTOS ABC

2.14.1 Fortalezas

Las empresas que implanten un sistema de costos ABC pueden verse fortalecidas en los siguientes aspectos:

- Si manejan varios productos, pueden establecer el costo más aproximado a la realidad de cada uno de ellos.
- Al facilitar un mejor conocimiento de las actividades, mejora el control de los costos.
- Está en condiciones de generar información que puede ser utilizada en procesos de calidad total.
- Facilita medidas de gestión, útiles para valorar los costos de producción.

[39] Ibid, p. 100.

[40] Op.cit, p. 359.

- Ayuda a reducir y controlar los desperdicios, y a detectar actividades que no aportan valor agregado.
- Permite identificar aquellos productos, servicios y clientes que no están aportando a la empresa la rentabilidad suficiente.
- Permite distribuir en forma más precisa los costos indirectos de fabricación.
- Facilita la identificación de las causas que originan los costos.
- Los costos ABC son de gran utilidad en los procesos de planeación, especialmente en lo relacionado con fijación de precios, lanzamiento de nuevos productos y adopción de nuevos diseños o procesos de fabricación.

2.14.2 Debilidades

- En el costeo ABC se corre el riesgo de realizar asignaciones arbitrarias, si no se fijan claramente los criterios de imputación de recursos a las actividades mediante los inductores de costos.
- Con frecuencia los sistemas ABC ignoran el hecho de que los datos de entradas deben tener la capacidad de medir las actividades no financieras como inductores de costos y de apreciar la importancia de la exactitud y confiabilidad para asegurar la su correcta contabilización.
- Se tienden a ignorar aquellas actividades de las que no se dispone de datos suficientes o poco confiables.
- El proceso de selección de los inductores de costos es con frecuencia dispendioso, costoso y de alta vulnerabilidad.
- Algunos costos indirectos de administración, mercadeo y ventas ofrecen dificultad en la imputación a las actividades.
- Si se consideran muchas actividades se puede dificultar y encarecer la aplicación y el cálculo de costos.
- Su implementación puede llegar a ser altamente costosa, ya que su parametrización exige mayor información que otros sistemas. Esta debilidad es más visible en las PYMES.
- Las operaciones para calcular los costos ABC pueden llegar a ser difíciles de realizar y de entender.
- Debido a que hasta el momento no se conoce un sistema de registro de costos ABC que utilice la partida doble, el sistema pierde eficiencia frente a los sistemas tradicionales.

2.15 FASES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS ABC

Existen diferentes propuestas metodológicas para implementar los costos basados en actividades en una compañía. Por lo general, cada autor diseña su propio proceso, casi siempre con pequeñas

diferencias en relación con los demás autores. Así, por ejemplo, Kaplan y Cooper[41] señalan un proceso de cuatro fases, mientras que Brimson[42] propone siete pasos para su implementación. Para efectos de este artículo se presentará un procedimiento que conjuga lo recomendado por estos dos reconocidos tratadistas.

Paso 1. Elaboración de una lista de actividades.

Paso 2. Análisis de las actividades.

Paso 3. Determinación del costo de cada actividad.

Paso 4. Definición de las medidas de rendimiento.

Paso 5. Asignación de los costos al objetivo de información.

Paso 6. Cálculo del costo del producto.

Paso 1. Elaboración de una lista de actividades

La primera tarea que debe realizarse para desarrollar un sistema de costos ABC consiste en identificar y relacionar de manera exhaustiva las actividades que deben realizarse, tanto de producción como de apoyo. Lo recomendable es describir las actividades utilizando verbos en infinitivo: Planificar la producción, transportar materiales, inspeccionar productos, comprar materias primas.

Paso 2. Análisis de las actividades

El análisis de las actividades se utiliza para disgregar el complejo quehacer de una organización en procesos elementales, las actividades, para hacerlas comprensibles. Brimson[43] considera que "El análisis de actividades consiste en una auditoría de la forma en que las empresas funcionan en un momento determinado. Así mismo, lleva a la planificación de las actividades, la cual determina los recursos (y, por lo tanto, los niveles de habilidades y de personal) requeridos para soportar un nivel dado de servicio de la actividad y señala cómo los procesos del negocio pueden ser mejorados mediante la eliminación de las actividades redundantes y despilfarradoras".

La misión principal del análisis de actividades es suministrar los siguientes tipos de información:

- Naturaleza de las actividades: Lo que una compañía hace, las tareas específicas, su importancia relativa en el logro de los objetivos empresariales.

---

[41] KAPLAN, Robert y COOPER, Robin. Op. Cit., p. 93.

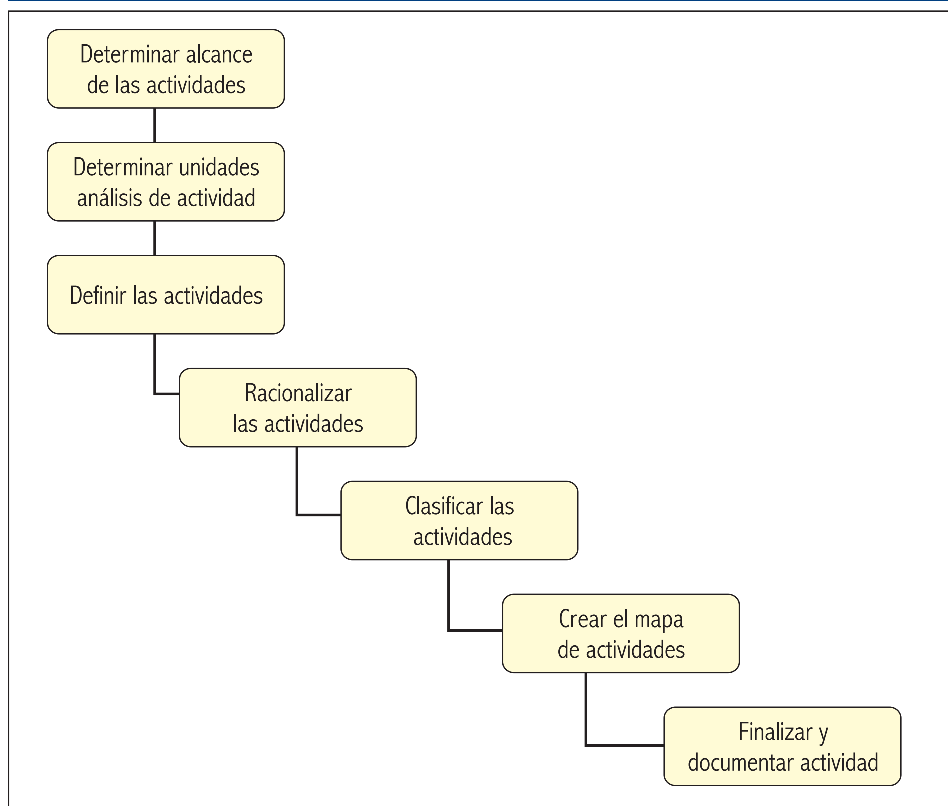
[42] BRIMSON, James A. Op. Cit, p. 82.

[43] Ibid, p. 106.

- Entradas y salidas: La causa que desencadena la actividad (entrada), y el producto de la actividad (salida).
- Tecnologías empleadas: Tipos y número de máquinas, capacidad.

Teniendo en cuenta que el análisis de actividades es la base de todo el sistema, pero implica una labor compleja y dispendiosa, Brimson presenta un procedimiento que comprende siete etapas para desarrollarlo. A continuación se muestra el diagrama correspondiente: p. 109.

Gráfica 39.



Paso 3. Determinación del costo de cada actividad

El costo de una actividad está representado por el costo total de todos los factores de producción que es necesario destinar para desarrollar dicha actividad, y es sabido que los factores de producción están compuestos de personas, maquinaria, suministros, sistemas de información, viajes y demás recursos, los cuales generalmente son expresados como componentes en un plan contable. Del mismo modo, una actividad significa un grupo homogéneo de costos, debido a

que los recursos son asignados para producir una salida similar. En este caso, la homogeneidad expresa la idea de que la variación al interior de una actividad se explica por una única medida de actividad. Así, por ejemplo, la actividad de comprar un lote de materiales es homogénea, porque el número de lotes comprados (medida de la actividad) determina la cantidad de recursos destinados a la actividad.

Lo expresado en los renglones anteriores quiere decir que desde que no se cambie la salida o el método operativo de la actividad, los recursos indispensables sólo variarán proporcionalmente a la medida de actividad, con lo cual se puede concluir que el costo homogéneo es aquel costo en el que cada actividad presenta una relación causa-efecto semejante con respecto al objetivo de costo. Ahora bien, calcular el costo de una actividad implica imputar el gasto total de todos los factores de producción asignados para realizar esa actividad. Es claro que dicho costo se obtiene definiendo las actividades de la empresa e imputando los factores de producción distribuidos a cada actividad.

James A. Brimson, que quizás es el autor que más se adentra en los detalles de implementación de un sistema de costos ABC, propone un procedimiento de seis pasos para calcular el coste de una actividad, que, en resumen, son los siguientes:[44]

- Establecer el tipo de costo.
- Imputar los recursos a las actividades.
- Determinar la medida de rendimiento de la actividad.
- Seleccionar la medida de actividad.
- Asignar las actividades segundarias.
- Calcular el coste por actividad.

Paso 4. Definición de las medidas de rendimiento

Las medidas de rendimiento pueden ser definidas como “las estadísticas financieras y operativas utilizadas para medir el rendimiento de una empresa”[45]. Proporcionan una valiosa perspectiva de la eficacia de cada una de las actividades para alcanzar las metas de la compañía, y son claves para implementar cambios tendientes a mejorar la gestión de costos.

En este paso, pues, se debe analizar cada actividad a la luz de las medidas de rendimiento, para establecer la eficacia de las operaciones realizadas, utilizando indicadores de rendimiento, entre los cuales están el tiempo, los costos y la calidad. Así, por ejemplo, si se logra una reducción en el

44 BRIMSON, James A. Op. Cit., p. 153 y ss.

45 Ibid, p. 83

tiempo de una actividad, ese ahorro incide directamente en el costo y en la calidad, debido a que afecta el rendimiento de la actividad.

Paso 5. Imputación de los costos al objetivo de información

El papel de la contabilidad de costos, cualquiera sea el sistema que se adopte, es garantizar que la información necesaria para facilitar la toma de decisiones, sea recopilada de la forma más eficiente posible, y que esté disponible en los formatos apropiados y en el momento oportuno. Esta circunstancia exige que el sistema de costos utilizado esté íntimamente ligado con los sistemas de apoyo a la toma de decisiones en una compañía, e integrado con ellos. En comparación con los sistemas de costeo tradicionales, la contabilidad por actividades permite más fácilmente la conciliación entre los objetivos de información y los de control de costos.

La imputación de los costos puede ser definida como el proceso que permite identificar las actividades específicas, y determinar la forma en que se consume cada actividad en el objetivo final de costo. La imputación del costo tiene dos fines principales: la comprensión de la estructura de costos existente , y establecer si actividades alternativas pueden ser superiores.

En este sentido, los costos deben ser imputados al objetivo final de costo mediante la utilización de unas listas de actividades, teniendo en cuenta que estas listas deben especificar no solamente su secuencia, sino los costos consumidos en cada actividad.

Paso 6. Cálculo del costo del producto

Es preciso insistir una vez más en que el costeo por actividades, tal como lo explica Hicks, "se basa en la premisa de que los productos son causa de actividades, y las actividades son causa de costes"[46]. Los productos consumen actividades y materiales, y el costeo por actividades asigna a los productos los materiales y todos los costos imputables a las actividades, basándose en el uso de cada actividad. En este sentido, la contabilidad por actividades aporta dos importantes fortalezas para una empresa. En primera instancia, permite calcular un costo del producto preciso y, en segunda, ayuda a percibir mejor las oportunidades que se presentan para reducir los costos y mejorar el rendimiento de la compañía.

Los altos niveles de competitividad que hoy por hoy se exigen a las empresas de cualquier sector y tamaño, incluyendo naturalmente a las PYMES, aumentan la necesidad de contar con un costo exacto del producto, así como de disponer de una clara percepción de los despilfarros que se están presentando. Al fin y al cabo, para una compañía resulta catastrófico trasladar sus ineficacias

---

[46] HICKS, Douglas T. El sistema de costos basado en actividades. Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas. México: Alfaomega Grupo Editor, 1998, p. 232.

al consumidor en forma de precios más elevados. A este efecto, resulta oportuno recordar que el costo del producto es una información clave para alcanzar los siguientes objetivos:

- Establecimiento de los precios de venta.
- Cálculo de los márgenes brutos de cada uno de los productos.
- Valoración de los inventarios.
- Determinación de la rentabilidad para decidir expansión o abandono de líneas de productos, clientes, canales de distribución, o segmentos de mercado.
- Facilitar el análisis de las inversiones.
- Estimación del costo de nuevos productos.
- Facilitar la toma de decisiones en torno a la conveniencia de fabricar o comprar un componente del producto.

En un sistema de costeo por actividades, para obtener el costo del producto se deben identificar las actividades necesarias para fabricar el producto, así como los materiales utilizados y la cantidad de actividad para cada producto, de tal suerte que el costo es la suma de los costos de todas las actividades imputables. Así, por ejemplo, si se considera la producción de un racor, las actividades requeridas serán: Maquinado, templado, pulido y montaje.

REFLEXIONES

1. Las evidencias muestran que el costeo por actividades ha dejado de ser una moda pasajera, como ha sucedido con frecuencia con otros sistemas que aparecen y desaparecen rápidamente, para convertirse, en la última década, en una prometedora práctica de costeo. Son cada día más abundantes y elocuentes los testimonios de ejecutivos y empresarios que han encontrado en el sistema ABC una herramienta para alcanzar el mejoramiento continuo en la gestión de costos, así como para de facilitar una gerencia estratégica de la empresa.
2. Para que una PYME pueda implementar exitosamente un sistema de costos ABC, debe reunir ciertas condiciones, entre las cuales cabe mencionar las siguientes: Registrar un alto porcentaje de costos indirectos en relación con los costos totales; contar como mínimo con dos productos, y con una amplia gama de clientes, o canales de distribución; disponer de sistemas automatizados para registrar integralmente sus operaciones; y, finalmente, haber tenido experiencia en el manejo de algún sistema de costos. Lo anterior significa que no todas las PYMES que emprenden un costeo ABC logran obtener los beneficios, tanto cualitativos como cuantitativos, que éste sistema puede ofrecer.
3. Un factor determinante en la implementación exitosa de un sistema de costos ABC está relacionado con el grado de convencimiento y compromiso de los directivos de alto nivel de la empresa. Las experiencias observadas hasta el momento, muestran que la única forma de superar las dificultades que se presentan en todas las fases de llevar a la práctica el

sistema es, además de contar con expertos en la materia y procedimientos metodológicos adecuados, el apoyo decidido de la alta dirección de la compañía. Este apoyo debe traducirse en el aprovisionamiento de los recursos necesarios, así como en el establecimiento de los programas de capacitación general y especializada para todos los sectores de la compañía que lo necesiten.

4. En el caso colombiano, el sistema de costos ABC se encuentra poco desarrollado y aplicado. Los planes que tiene el país para mejorar sus niveles de competitividad en las PYMES, e introducirse en los procesos de globalización, hacen hoy por hoy prioritaria la necesidad de impulsar la implementación de éste sistema, adaptándolo a las exigencias particulares de cada compañía.
5. Como se ha podido observar en las páginas anteriores, la implementación del modelo exige un proceso de planeación y levantamiento de información, para lo cual se necesita tiempo y recursos, que deben invertirse sin esperar necesariamente resultados a corto plazo. Por este motivo, los empresarios, si verdaderamente desean alcanzar resultados sólidos, deberán concentrar sus expectativas de logros a corto y mediano plazo.
6. Los software existentes en el mercado que tienen capacidad de registrar contablemente costos ABC de manera integral, hasta el momento son altamente costosos y están lejos del alcance de la mayoría de las PYMES. Por lo tanto, es urgente trabajar en este frente, a fin de desarrollar programas que atiendan las necesidades de este sector empresarial a más bajo costo.
7. Otra consecuencia que se desprende de no aplicar costos ABC en las PYMES, tiene que ver con que éstas, en muchos casos, están incurriendo en costos adicionales que no son visibles, lo cual puede menguar su capacidad para competir en términos favorables.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Oriol y SOLDEVILLA, Pilar. Contabilidad de Gestión y Reducción de Costes. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000, 1998.

BILLENE, Ricardo A. Costos para PYME. Acciones y análisis para mejorar los costos, resultados y competitividad de las PYME. Buenos Aires: Errepar, 2002.

BRIMSON, James A. Contabilidad por actividades. México: Alfaomega Grupo Editor, 1997.

BURBANO, Jorge. Presupuestos. Bogotá: McGraw Hill, 1995.

CÁRDENAS NÁPOLES, Raúl. La lógica de los costos . México: IMCP ANFECA, 1995.

COGAN, Samuel. Modelos de ABC/ABM . Río de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

GARCÍA CANTÚ, Alfonso. Productividad y Reducción de Costos para la Pequeña y Mediana Industria. México: Editorial Trillas, 1995.

GITMAN, Lawrence J. Principios de administración financiera. México: Editorial Prentice Hall, 2000.

HICKS, Douglas T. El sistema de costos basado en las actividades (ABC). Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas. México: Alfaomega Grupo Editor, 1998.

HOPE, Jeremy y FRASER, Robin. " ¿Quién necesita presupuestos?" En Harvard Business School Publishing Corporation, Febrero 2003.

HORNGREN, Charles y otros. Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. México: Prentice Hall, 1996.

JOHNSON, H. Thomas. "Dejando las cosas claras con ABC". En: http://www.novedadesenred.com/v2/pages/numero.asp?ArtID=1906#articulo

KAPLAN, Robert S. y COOPER, Robin. Coste y efecto. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

MALLO, Carlos y otros. Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Madrid: Prentice Hall, 2000.

NAKAGAWA, M. ABC. Costeo Basado en Actividades. Sao Paulo: Editorial Atlas, 1995.

SHANK y Govindarajan. Gerencia Estrategia de Costos. La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas. Colombia: Editorial Norma, 1998.

TUA, Jorge. La investigación empírica en contabilidad, los enfoques en presencia. Revista Contaduría Universidad de Antioquia, Nº 17-18, Septiembre 1990- Marzo de 1991.

VAN HORNE, James. Administración Financiera. México: Editorial Prentice Hall, 1993.

3. CASOS PRÁCTICOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO ABC

Éste capitulo está dedicado a presentar modelos ilustrativos de costos abc, que pueden ser aplicados a las pequeñas y medianas empresas PYMES, con el objeto de ejemplificar el funcionamiento práctico de los mismos. El modelo 1 fue desarrollado por los autores y el modelo 2 corresponde a una muestra de los trabajos desarrollados por egresados (Auxiliares de Investigación) de la Facultad de Contaduría (hoy Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables) de la Universidad Libre, Sede Principal Bogotá bajo la orientación y dirección de los autores de este libro. Además de ellos y también como producto de la investigación se cuenta con modelos genéricos de Costos ABC para empresas de producción, empresas de servicios, para empresas mineras y para empresas de transporte. Como podrá observarse, los modelos han sido diseñados utilizando el programa Excel, por lo cual su aplicación se encuentra al alcance de la gran mayoría de PYMES, lo cual facilita a la dirección de estas empresas una herramienta gerencial para la toma de decisiones , de bajo costo y de gran eficiencia.

3.1 MODELO 1

El presente modelo pretende comparar el costo de un producto cuando se calcula por los sistemas tradicionales de costos y cuando es calculado utilizando el sistema abc, lo cual nos permite analizar las diferencias y visualizar la importancia de éstos últimos.

3.1.1 Descripción del caso

En una fábrica se producen dos tipos de juguetes, denominados productos A y B; mensualmente se procesa una orden para fabricar 400.000 unidades de cada producto.

La empresa calcula que para producir 400.000 unidades del producto A se requiere 80.000 mts de lámina con un costo por metro de $8.000, y 1.200 galones de pintura con un costo unitario de $16.000. Para producir 400.000 unidades del producto B se requiere 120.000 mts de lámina y

1.800 galones de pintura al mismo costo unitario. En cuanto a mano de obra directa se requieren para el producto A 40.000 horas de operarios de máquinas a un costo unitario de $3.200 la hora, y 20.000 horas de pintores a un costo unitario de 3.600. Con relación al producto B se requieren 60.000 horas de operarios de máquinas a un costo unitario de $3.200 la hora, y 30.000 horas de pintores, a un costo unitario de 3.600.

En cuanto a los Costos indirectos, gastos de administración, distribución y venta , ascienden a $6.500.000.000, y tienen la siguiente discriminación:

Tabla 27.

Detalle	Producto A	Producto B
- depreciación edificio por cada producto	$5.400.000	$5.400.000
- depreciación maquinaria por cada producto	$11.120.000	$11.120.000
- gastos admón. por cada producto.	$73.080.000	$73.080.000
- gastos de publicidad por cada producto	$3.800.000.000	$1.700.000.000
- gastos de venta por cada producto	$628.000.000	$192.800.000

Para producir una unidad del producto A se requiere dos (2) horas máquina y para producir una unidad del producto B se requiere tres (3) horas máquina

3.1.2 Solución del caso

El siguiente cuadro muestra el costo de cada producto aplicando sistema de costos tradicional:

Tabla 28.

Información de producción, adinistración y ventas		
	Producto A	Producto B
Producción unidades (mes)	400.000	400.000
Materiales directos (unidad)	$1.648	$2.472
Mano de obra directa (unidad)	$500	$750
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
Costos indirectos totales, administración, distribución y venta $6.500.000.000.		
Horas máquina por unidad producida	2	3

Costeo Tradicional	Producto A	Producto B
Materiales directos (unidad)	$1.648	$2.472
Mano de obra directa (unidad)	$500	$750
Costos indirectos		
$6.500.000.000 / (2*400.000)+(3*400.000) =	$3.250	
$3.250 es el valor unitario de los costos indirectos		
PROD. A = $3.250 * 2 horas máquina	$6.500	
PROD. B = $3.250 * 3 horas máquina		$9.750
Costo Unitario en Costeo Tradicional	**$8.648**	**$12.972**
Costos totales productos A y B		**$21.620**

El siguiente cuadro muestra el costo de cada producto aplicando costos ABC:

Tabla 29.

Costeo ABC		
Actividades	**Producto A**	**Producto B**
Materiales directos (unidad)	$ 1.648	$ 2.472
Mano de obra directa (unidad)	$ 500	$ 750
Costos indirectos:		
- Depreciación edificio 5.4 Millones / 400.000 unidades	$13.5	$13.5
- Depreciación maquinaria 22.2 Millones / 400.000 unidades	$27.8	$27.8
- Gastos Admón 73.08 Millones / 400.000 unid.	$182.7	$182.7
- Gastos publicidad 3.800 Millones / 400.000 unid	$9.500	
- Gastos publicidad 1.700 Millones / 400.000 unid		$4.250
- Gastos venta	$1.570	$482
Costo Unitario en Costeo ABC	**$13.442**	**$8.178**
Costos totales productos A y B		**$21.620**

3.1.3 Interpretación de los resultados

- Como puede observarse en el ejercicio anterior, tanto en el sistema de costeo tradicional como en el costeo basado en ABC, el costo total de los dos productos es el mismo. De igual manera, el valor de los materiales directos y el valor de la mano de obra directa es el mismo. El cambio radica en la distribución de los costos indirectos, gastos de administración y venta, que se plantea a continuación.

- El producto A por el sistema de costos ABC muestra un costo total más alto que por el sistema tradicional de costeo, la diferencia se origina en la forma como se calculan los costos indirectos: en el segundo caso basado en los drivers y asignación de recursos, y en el primer caso aplicando un factor, que es el número de horas máquina. Si calculamos el precio de venta con el costo por el sistema de costeo tradicional, la empresa vendería el producto A por un precio más bajo que el real, pero estaría compensado con el producto B, que tendría un precio de venta más alto. Si la competencia en precio se da a nivel de producto, el producto A se estaría vendiendo a muy bajo precio, alcanzaría un alto volumen de venta, pero en contraposición el producto B quedaría fuera de mercado por su alto valor.
- La gerencia, en forma desprevenida, vería con preocupación el incremento desmedido del costo del producto A por el sistema ABC en comparación con el calculado aplicando costeo tradicional. La complejidad en el cálculo del costeo ABC y el impacto sobre el costo del producto fue ocultado completamente por el sistema tradicional, aplicando horas máquina u horas de mano de obra directa. La Dirección de la empresa se alarmaría al notar que vender el producto A por su costo calculado por el sistema tradicional generaría enormes pérdidas.
- El sistema tradicional de costeo genera un sobrecosto al producto B, el cual subsidia en cierta forma al producto A, mientras que por el sistema ABC el costo de cada producto se acerca más a la realidad.

3.2 MODELO 2: FORMULACIÓN Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE COSTOS ABC PARA LA EMPRESA MUEBLES OSCAR'S

Para entender el modelo, se precisa la lectura siguiente, del desarrollo del proceso investigativo que ilustra al lector en el planteamiento del problema y la forma como, a través del estudio se plantean alternativas de solución. Concluido el estudio se presenta el caso práctico en el punto 3.2.11.

3.2.1 Planteamiento del problema

En la empresa Muebles Oscar´s los costos no se están contabilizando ni controlando con una metodología y rigor adecuado. Por esta razón la empresa, en muchos casos, no tiene el conocimiento exacto y oportuno de sus costos, situación que la lleva a tomar decisiones equivocadas en las áreas de producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos.

3.2.2 Impacto esperado

Como producto de la investigación realizada, se espera diseñar un modelo específico de costos ABC para la empresa Muebles Oscar´s aplicativo en Excel, que permita subsanar la problemática

encontrada en Muebles Oscar´s. Con esto la empresa podrá tener una base sólida para tomar decisiones eficientes en todas las áreas y con ello, ser más competitivas tanto a nivel local y crecer a nivel nacional.

3.2.3 Usuarios directos e indirectos

Los usuarios potenciales de los resultados de la investigación serán todas las personas que trabajen en Mubles Oscar's desde su propietario hasta sus operarios que están involucrados en los procesos que generan costos en la empresa; y que servirá como base para el desarrollo de un modelo general aplicado a las PYMES basado en costos ABC.

3.2.4 Marco teórico y estado de arte

Para conocer lo escrito en la materia se consultó y se preparó el marco teórico con los correspondientes submarcos:

3.2.4.1 Submarco Metodológico

Se aplicó para el desarrollo del proyecto la metodología de Colciencias y los procedimientos requeridos en la determinación de los costos ABC.

3.2.4.2 Submarco Institucional

Historia de Muebles Oscar´s. Al observar que en nuestro país se imponían en el mercado muebles que no se ajustaban a las necesidades de los hogares colombianos, y su valor comercial era elevado, se decidió crear una empresa comanditaria en la que participan no solo los socios sino también diseñadores, tapiceros y demás personas relacionadas con esta área, conformando así un grupo con capacidad de investigar, diseñar, producir y comercializar al por mayor Salas, Comedores y Alcobas acordes a las necesidades de los hogares actuales.

En el año de 1999 se constituyo la empresa Muebles Oscar´s, con escritura publica No. 2222[47] de la Notaria 87 de Bogotá y registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá con registro mercantil No. 04444. En un comienzo la empresa contaba con muy pocas máquinas y 5 operarios. Gracias a la aceptación en el mercado la empresa ha tenido un crecimiento significativo tanto en su planta física, como en la cantidad de personas que laboran en ella. Ahora la empresa cuenta con mejores máquinas y se ha consolidado como generadora de empleo y desarrollo económico en el área de muebles para el hogar.

Es así como en los últimos años la empresa gracias ha su posicionamiento en el mercado a adquirido nuevos clientes; destacándose por ser innovadores, ofrecer calidad de productos, servicios

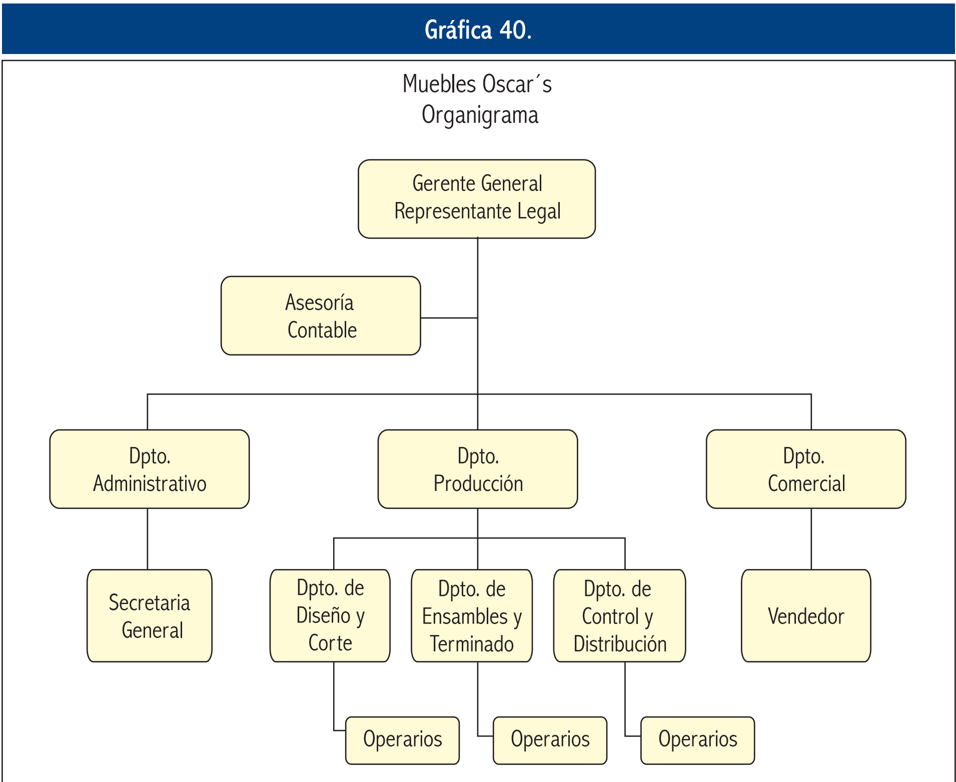
[47] Información simulada, no corresponde a datos legales reales de la empresa en estudio.

y personal. Para el diseño de los productos se elaboraron encuestas y se realizó un análisis de mercado, los cuales sirvieron de base para la toma de decisiones sobre modelos, estilos y demás características que presentan los muebles satisfaciendo así al consumidor final.

La empresa inicialmente funciona en la ciudad de Bogota D.C., previendo que con el transcurso del tiempo y con la acogida de los productos se tengan sucursales en las diferentes ciudades del país teniendo en cuenta las características de cada región como clima, situación geográfica, capacidad de compra.

Organigrama y descripción de cargos. La empresa tiene como objeto social la producción y comercialización de muebles para el hogar entre los cuales se encuentran las líneas principales salas, comedores y alcobas, para lo cual se encuentra organizado de la siguiente manera:

Gráfica 40.



Gerente General

- Responsabilidades.

  Velar por el cumplimiento del objeto social del ente económico y por la protección y rendimiento de la inversión realizada en la compañía.

- Funciones
  - Entregar informes periódicos cuando sean necesarios.
  - Enajenar, transferir, arbitrar, interponer toda clase de recursos.
  - Comparecer en los procesos en que se discuta el dominio y propiedad de los bienes sociales.
  - Mudar de forma dichos bienes, grabarlos con prenda o Hipoteca o limitar su dominio en cualquier forma.
  - Recibir dinero en mutuo, celebrar el contrato de cambio en todas sus manifestaciones, firmar letras, pagares, cheques, libranzas y cualquier otro instrumento negociable, cobrarlos pagarlos descargarlos.
  - Construir apoderados especiales y en fin, representar a la sociedad en todos los casos.
  - Tiene toda la facultad de hacer apertura de sucursales agencias locales comerciales y así mismo realizar todos los trámites correspondientes.
  - Analizar la información financiera y contable suministrada por la asesoria contable.
  - Aprobar las compras en inversiones que deba realizar la compañía cuando superen los montos autorizados para las demás áreas.
  - Coordinar el cumplimiento de los compromisos por parte de los departamentos de la empresa.
  - Controlar que se cumplan los presupuestos establecidos.
  - Seleccionar e incentivar personas capacitadas que enaltezcan la actividad social.

Secretaría General

- Responsabilidades

  Coordinar las actividades de la empresa para el buen funcionamiento de la misma, así como servir de apoyo a la gerencia general y de ventas.
- Funciones
  - Solicitud de pedidos vía telefónica.
  - Realizar los pagos a proveedores, y terceros.
  - Coordinación de las diligencias del mensajero.
  - Organización de archivo y envió de información contable al outsoring.
  - Coordinación de eventos de promoción y ventas.
  - Recepción de pedidos.
  - Llevar kardex de inventario de materias primas.
  - Controlar inventarios de materias primas.

- Realizar la nomina y diligenciar los respectivos formularios de los pagos de parafiscales y seguridad social.

Coordinador de diseño y corte

- Responsabilidades
  - Responde por hacer cada mes la requisición de materiales, con una semana de anticipación según necesidad y entrega por parte del proveedor.
  - Mantener y controlar el manejo interno del departamento de diseño.
  - Coordinación de operarios programación.
  - Encargado de los presupuestos de producción.
  - Encargado del control de calidad.
  - Revisar la fecha de los pedidos de los productos. Mantener una lista de proveedores aceptables, un registro de compras, un registro de precios y condiciones de compra, así como un sistema de control de cumplimiento en la empresa de los bienes y servicios comprados.

- Funciones principales
  - Recibir y entregar los insumos, materiales, herramientas y equipo diario.
  - Cargo y descargo de las tarjetas de Kardex (inventarios).
  - Verificar que las operaciones comience a las 7:30 a.m.
  - Revisar cada semana con el barreno las partes húmedas y secas, para aumentar o disminuiría intensidad de la fumigación.
  - Verificar que las máquinas estén funcionando bien a velocidad adecuada.
  - Ver que se cuente con los productos para la fumigación con ocho días de anticipación.
  - Coordinar el día y la hora de la entrega de los productos para el siguiente departamento.

Coordinador de ensamble y terminado

- Responsabilidad.

  Coordinar a los operarios para que cumplan adecuadamente el ensamble y terminado de los muebles.

- Funciones.
  - Mantener y controlar el manejo interno del departamento.
  - Cargue y descargue de las tarjetas de Kardex (inventarios).
  - Revisar la fecha de entrega de los productos.

- Verificar que las operaciones comiencen a las 7:30 a.m.
- Revisar cada semana con el barreno las partes húmedas y secas, para aumentar o disminuir la intensidad de la fumigación.
- Verificar que las máquinas estén funcionando bien.
- Ver que se cuente con los productos para la fumigación con ocho días de anticipación.
- Coordinar el día y la hora de la entrega de los productos para el siguiente departamento.

Coordinador de control de calidad y distribución

- Responsabilidad.

  Es responsable del control de calidad y la correcta terminación de los muebles, empaque y adecuado almacenamiento en la bodega de producto terminado distribución a clientes en los horarios establecidos.

- Funciones.
  - Revisar el producto terminado según las especificaciones de la orden de pedido del cliente.
  - Verificar que el empaque del producto se haga completo de acuerdo a las exigencias del cliente.
  - Controlar la temperatura de la bodega, teniendo en cuenta las fechas en que se hacen mantenimientos.
  - Avisar a tiempo la requisición necesaria del camión para la entrega de los muebles.
  - Coordinar la entrega en los horarios establecidos por el cliente.
  - Alistamiento de los pedidos con la facturación y respectivas remisiones.
  - Programación de ruta de entrega de pedidos según horario y destino (local y nacional).

Operarios

- Responsabilidad.

  La responsabilidad de realizar el proceso productivo de los muebles, ya que son los que inician el proceso desde el corte hasta la empacada y Almacenamiento.

- Funciones principales.
  - Estar disponibles cuando hay labores especiales.
  - Realizar todas las labores establecidas como las de corte, ensamble, terminado y empaquetado.
  - Hacer el mantenimiento preventivo de las herramientas de trabajo (como engrase limpieza general del sitio de trabajo.

- Aseo permanente de la fábrica, sacando los materiales de deshechos a los lugares previamente establecidos.
- Ordenar las herramientas de trabajo de acuerdo su estado facilitando la ubicación.

Vendedores

- Responsabilidad. Cumplir con las metas trazadas a nivel de ventas, de acuerdo al presupuesto establecido.
- Funciones.
  - Entregar informes semanales al gerente sobre gestión de ventas.
  - Expandir el mercado de nuestros productos.
  - Establecer los respectivos presupuestos de ventas.
  - Informe semanal de cumplimiento de presupuesto.
  - Informar al gerente comercial sobre las necesidades o beneficios de los productos según reportes de los clientes.
  - Recopilar la información sobre las necesidades actuales del mercado.
  - Informe semanal de cartera pendiente.
  - Recaudo de cartera ya que de ésta depende una parte de su comisión.
  - Informe de clientes nuevos.

Asesoría contable

- Responsabilidad.

  Presentar los estados financieros que reflejan la situación financiera en que se encuentra la empresa para la toma de decisiones.
- Funciones.
  - Rendir informes a la gerencia y a las entidades que lo requieran.
  - Entregar informes financieros mensuales.
  - Registrar la información financiera de la empresa.
  - Elaborar los correspondientes impuestos.
  - Verificar que los registros contables se hagan de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
  - Informar al gerente sobre cualquier reforma tributaria contable que afecte a la empresa.

Según la estructura del organigrama se tiene 12 empleados, la parte administrativa vinculada con contrato de trabajo a término fijo, a los operarios se les controla y paga por obra terminada, los vendedores por sus comisiones de ventas. Todos los empleados están afiliados a sus

correspondientes Empresas Promotoras de Salud EPS., Administradoras de Fondos de Pensión AFP. y a la Administradora de Riesgo Profesional cancelando un 1.044% de Arp de alto riesgo por la actividad que desarrolla, y a la Caja de Compensación CAFAM, ICBF Y SENA. Cancela las prestaciones sociales a que tienen derechos los empleados y en las fechas establecidas por ley.

Los empleados se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

1 Gerente General.

1 Secretaria General.

2 Operarios de trazo.

2 Operarios de corte.

2 Operarios de ensamble.

2 Operarios de terminado.

1 Operarios de empaque.

1 Vendedor.

Activos. Muebles Oscar´s entre sus activos fijos cuenta con la maquinaria y equipo necesarias para el corte de la madera y ensamble de los muebles, como son:

- La sierra de corte de madera.
- Sinfín para la moldura.
- El cepillo para darle la medida de la madera antes del corte.
- Trompo para moldura.
- Planeadora.

En equipo de transporte tiene una camioneta para la distribución y entrega de los productos terminados a cada uno de nuestros clientes.

Dirección de estrategias. Muebles Oscar´s, es una empresa diversificada cuya actividad consiste en producir y comercializar muebles de madera para el hogar especializada en salas, comedores y alcobas de buena calidad para satisfacer los mercados en el ámbito local.

Dar un servicio constante a los clientes requiere empleados calificados y motivados, comunidades prósperas en las cuales se pueda trabajar y beneficios máximos a largo plazo. Estamos comprometidos a desarrollar de forma íntegra y significativa el potencial humano de nuestro personal, a cumplir necesidades comerciales de nuestras comunidades y ha obtener niveles de rentabilidad equivalentes a los demás empresarios líderes en la ciudad.

Así pues, la empresa Muebles Oscar´s presta servicios a cuatro sectores importantes: consumidores, empleados, socios y comunidad. El denominador común al servir a estos grupos esta integrado por los beneficios, es decir, esa recompensa que obtenemos por servir bien a la sociedad. Es por esto que nuestra prioridad número uno es obtener beneficios a largo plazo, de manera tal que podamos continuar sirviendo a estos sectores en el futuro. Somos cuidadosos de contribuir con el medio ambiente, cumpliendo las exigencias establecidas por el ente regulador: Departamento Administrativo del Medio Ambiente (DAMA).

- **Misión.** Con el propósito de generar un crecimiento sostenible y rentable, busca ganar la preferencia y lealtad de los clientes ofreciendo soluciones con productos de excelente calidad, creatividad en diseño y técnica, a precios competitivos y prestando un servicio que supere las expectativas de los clientes, con énfasis en velocidad y cumplimiento. Para el logro de esta misión, todos en Muebles Oscar´s se comprometen a aportar lo mejor de nuestras capacidades y energías constructivas, dentro de un ambiente de respeto, honestidad, cordialidad, solidaridad y trabajo en equipo.
- **Visión**. Muebles Oscar´s, espera en año 2010, ser líder en su nicho de mercado por la calidad de los productos y originalidad en los diseños; dando pauta para abrir nuevas líneas de productos llegando a ser una firma prestigiosa.
- **Objetivo general.** El objetivo primario es ser líderes en el área de nuestra actividad. Se empeña por ser innovadora y estar a la cabeza de la industria minorista durante su constante evolución. Cumplir con este objetivo supone estar en primer plano en las investigaciones que se realizan en el campo de ventas. Si los beneficios son la recompensa que obtienen por brindar un buen servicio a la comunidad, también es un requisito para continuar satisfaciendo sus necesidades. Así pues, la tarea consiste en administrar la empresa de tal modo que llegue a ser reconocida como principal en el ámbito comercial.
- **Objetivos Específicos.** Muebles Oscar´s tiene los objetivos específicos basados en la forma de satisfacer las necesidades de cada uno de estos grupos. Estas finalidades y objetivos claves asociados a ellos son los siguientes:
  - Servir como agente de compras de los consumidores para satisfacer lo que necesitan y esperan.
    - Ofrecer surtidos extensos de calidad y actuales.
    - Ofrecer a los consumidores productos realmente valiosos.
    - Ocupar posiciones competitivas preeminentes en cada mercado al cual damos servicio, dentro de nuestras líneas de productos.
    - Mantener los niveles más elevados de honradez, integridad y eficiencia al satisfacer las necesidades comerciales y de servicio a nuestros clientes.

- Contribuir al desarrollo personal y profesional de nuestros empleados.
  . Brindarle oportunidad a todos los empleados sin distinción para que desarrollen todo su potencial a través de las experiencias educativas, de capacitación y de trabajo.
  . Brindarle al personal que ha demostrado merecerlo, la posibilidad de un ascenso y de tener mayores responsabilidades.
  . Apoyar la idea de que a un mejor rendimiento le corresponde una mejor remuneración.
  . Proporcionar los medios a nuestro alcance para facilitar el buen desarrollo de los procesos e incrementar el trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones.
- Proporcionar a los socios una tasa atractiva de rendimiento financiero.
  . Facilitarle a los socios un incremento consistente en cuanto a su capital como a sus ingresos.
  . Hacer que el valor de su aporte se incremente con el tiempo, y sea proporcionado con el aumento de los beneficios.
  . Alcanzar los niveles de producción requeridos para la obtención de la acreditación como empresa altamente competitiva y líder en el mercado.
- Contribuir a la conservación del medio ambiente, en beneficio de nuestra comunidad.
  . Crear políticas encaminadas a minimizar los costos ambientales de nuestra compañía.
  . Evaluar y gestionar para el manejo de desechos y protección del medio ambiente.
- Principios por los cuales se rige Muebles Oscar´s.
- Un compromiso con el mejoramiento continuo de la calidad de nuestros productos nos garantizan la permanencia en el mercado.
- La optimización de los recursos de la compañía es vital para lograr el mayor beneficio de nuestra inversión al menor costo posible.
- Damos la máxima prioridad a ofrecer a nuestros clientes productos que satisfagan sus expectativas y necesidades.
- Trabajamos diariamente para garantizar la calidad y oportunidad de nuestros productos en el momento de entrega.
- La adquisición de materias primas debe garantizar la obtención de un producto final de alta calidad.
- Los inventarios deben ser manejados de tal forma que podamos impedir un sobrecosto en el manejo de los mismos.

- Es importante aplicar los controles necesarios que nos permitan tener información oportuna y eficaz a cerca de nuestros clientes y sus obligaciones con nosotros.
- Estar a la vanguardia de los procesos tecnológicos aplicados en nuestro sector para garantizar la competitividad de nuestros productos en el mercado es un propósito definitivo.
- Estamos empeñados en brindar capacitación a nuestra planta laboral de tal forma que se aplique efectivamente los nuevos procesos tecnológicos.
- Para nosotros es fundamental ofrecer a nuestros empleados condiciones laborales que garanticen su bienestar y el de sus familias.

• **Análisis DOFA de Muebles Oscar´s.**

- Debilidades.
  . Frágil estructura patrimonial que le impide acceder a créditos.
  . Dificultad para vincularse a mercados competitivos.
  . Dificultad para establecer los costos y utilidad de cada uno de los productos.
  . Toma de decisiones sin bases necesarias y oportunas, como los son los costos de producción.
- Fortalezas.
  . Capacidad para trabajar en equipo por parte de todos los integrantes de la empresa, permitiéndole adaptarse fácilmente a diversificar o especializar los procesos de producción.
  . Las buenas relaciones profesionales que han logrado los miembros de la empresa con proveedores y clientes.
  . El compromiso de cada uno de los integrantes de la compañía con el proyecto colectivo.
  . La capacitación constante del personal.
  . La excelente calidad de nuestros productos.
- Oportunidades.
  . Contamos con un producto de demanda en ascenso.
  . El gran impacto que tiene las MIPYMES sobre la economía nacional por ser el 98.8% de las empresas creadas en el país.
  . Los productos son asequibles para los distintos estratos socio-económicos.
  . Mejorar el sistema para establecer los costos por actividades y obtener resultados óptimos para mejorar la toma de decisiones oportunas.

- Amenazas.
  - La situación socioeconómica en que se encuentra el país actualmente.
  - Incremento en el ingreso de nuevas mercancías al mercado a través de importaciones.
  - Las continúas reformas tributarias en el país que cada vez amenazan más la productividad.

3.2.4.3 Submarco referencial

Se aplicó el pensamiento de cada uno de los autores y textos consultados. La asignación de costos a los diferentes objetivos de costo, especialmente al objetivo final que son los productos terminados, es sin lugar a dudas el problema más importante a resolver de cualquier sistema de costos. Además, es un problema ineludible pues la organización necesita tener información confiable, oportuna sobre el costo de sus productos, para una correcta toma de decisiones.

El modelo de cálculo de los costos para las empresas es de suma importancia, ya que estos son los que determinan la viabilidad del negocio, los que determinan mayoritariamente el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos, por eso un modelo de costos no puede basarse solamente en asignar los costos sobre un factor determinado, que para el orden empresarial puede ser insignificante o poco representativo de lo que en realidad simboliza. Por todo lo anterior se decidió utilizar el modelo de cálculo de costos ABC.

3.2.5 Metodología para la investigación

La metodología que se utilizó en la Investigación gira alrededor de dos ejes: Una investigación documental y una investigación de trabajo de campo.

3.2.5.1 Investigación documental

Se elaboraron los formatos correspondientes para el levantamiento de información aplicable a la empresa Muebles Oscar's y se hicieron resúmenes de la información recopilada. Se consultó con los empleados y propietario la información requerida para la estructuración del marco teórico. Este trabajo fue desarrollado por los egresados auxiliares de investigación con el apoyo de los investigadores, para efectos de recolección de información.

3.2.5.2 Metodología para la investigación de Campo

En esta parte se definieron los tipos de investigación y métodos. La investigación se realizó en la empresa Mubles Oscar's, cuya actividad económica es industrial por dedicarse a la producción de Muebles para el hogar.

3.2.6 Tipo de investigación

3.2.6.1 Descriptiva

Se describió todas las características y problemas en materia de costos que tiene Muebles Oscar's de forma especifica que se puedan detectar con las visitas a la empresa.

3.2.6.2 Explicativas o correlaciónales

Se explicó los orígenes de los problemas y metodologías y también se hizo correlaciones y comparaciones entre las diferentes variables que conforman los costos.

3.2.7 Métodos de investigación

3.2.7.1 Observación

Se observaron y registraron los hechos tal como sucedieron, y se presentaron en forma sistemática, válida y confiable.

3.2.7.2 Inductivo

Se estableció proposiciones de carácter general inferidas de la observación y estudio analítico de los hechos y problemas particulares.

3.2.7.3 Deductivo

Se partió de teorías y planteamientos generales de los costos para adaptarlos y aplicarlos en forma particular a nuestro estudio de la empresa Muebles Oscar´s.

3.2.7.4 Analítico

Se trató de descubrir las causas, la naturaleza y los efectos de los costos en cada uno de los productos producidos por Mubles Oscar´s.

3.2.7.5 Síntesis

Se resumió los principales problemas y metodologías que inciden en los costos.

3.2.8 Etapas metodológicas

- Determinación de las fuentes de información (Datos secundarios).
- Recolección de la información en Mubles Oscar´s (Trabajo de campo).
- Clasificación, ordenación y análisis de los datos recopilados.
- Presentación del informe de avance de la investigación.

3.2.9 Análisis de los productos

Muebles Oscar´s tiene como prioridad la creación, fabricación y comercialización de salas, comedores y alcobas; debido que son elementos fundamentales en la organización de un hogar. Se diseñaran modelos modernos, elegantes e informales ajustándose a las necesidades de los consumidores y clientes. Los diseños tienen como base estilos cómodos, y óptimos para cualquier espacio actual. Muebles Oscar´s ofrece calidad en los productos ya que es parte fundamental en el proceso de fabricación, desde el momento de la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto terminado a cada uno de nuestros clientes. El precio de venta de los muebles con estas características es un precio estándar que se establece por mercado como ocurre en las MIPYMES.

3.2.9.1 Clases de productos

Entre las líneas de productos los muebles se encuentran clasificados en tres grupos que son:

Salas

- Isabelinas (Sofá - 2 Sillas – 2 mesas).
- Circular o Cuadrado (1 solo sofá y 2 mesas).

Comedores

- De 4 puestos (Mesa en vidrio o madera y Biffet).
- De 6 puestos (Mesa en vidrio o madera y Biffet).

Alcobas

- Alcobas Dobles (2 mesas de noche).
- Alcobas Semidobles (2 mesas de noche).

El empleo de chapas nobles, marquetería, finas molduras y tallados junto con un delicado proceso de acabado, dan como resultado un mueble de excelente calidad, en el que también se pueden incluir detalles en hierro forjado y patinas en hojilla dorada. La piezas decorativas que reproducen los estilos clásicos, generan un placer que invitan al descanso.

3.2.9.2 Análisis del Mercado

Muebles Oscar´s, es un empresa diversificada cuya actividad consiste en la producción y comercialización de Muebles para el hogar, específicamente Salas, Comedores y Alcobas; dirigidas al cliente a través de la distribución al por mayor de productos de calidad y diseños exclusivos.

En Bogotá D.C. se analizó el sector de la Calle 68, donde se encuentra ubicada la fábrica de Muebles Oscar´s, es un sector donde tiene facilidad de acceso y facilidad para distribución hacia

cualquier lugar de la ciudad, además cuenta con los servicios de agua, luz, teléfono generando así costos de oportunidad para determinar el precio de los productos.

Los muebles son diseñados según un estudio realizado de acuerdo a las necesidades y novedades del mercado, para que cada consumidor o cliente obtenga la satisfacción de proyectar una imagen de elegancia y modernidad.

Los productos están dirigidos a un público de estrato 3 y 4 que se desenvuelve en la calidad, viviendo en apartamentos para los cuales se tiene muebles pequeños y para casas con muebles un poco más grandes, con diseños modernos, elegantes e informales, pensando en aquellas personas descomplicadas a las que les gusta proyectar una imagen elegante con diseños exclusivos de Muebles Oscar´s.

Se utilizan estrategias de mercadeo como lo son bonos de descuento, ofertas, entre otros; de esta manera se da a conocer a los clientes los productos nuevos fabricados por la empresa. Se distingue por la calidad de los productos y exclusividad en los diseños de los productos, al igual que por excelente servicio postventa que presta la compañía.

Muebles Oscar´s se compromete a ser una empresa cada vez más ágil, innovadora, eficiente, rentable, con los niveles más exigentes de estándares de calidad y servicio a nivel local, con énfasis en desarrollo de nuevos mercados y expansión a nivel nacional mediante la introducción de nuevos productos y la diversificación en líneas afines, para alcanzar el liderazgo y reconocimiento en el mercado en un lapso no mayor de cinco años, lo que pretende lograr con un personal competente, íntegro y motivado al desarrollo profesional, laboral y personal, mediante la capacitación y evaluación continúa por parte de la empresa.

3.2.10 Conocimiento específico del proceso del área crucial:

3.2.10.1 Etapas del proceso productivo de los comedores

- Diseño-plantillas.
- Orden de pedido-compra de Insumos.
- Moldeo y corte de maderas.
- Ensamble.
- Moldura-lijado.
- Empastado-lijado.
- Sellado-lijado.
- Revisión-pintura.
- Laca-secado.

- Terminado.
- Tapizado de sillas.
- Control de calidad.
- Distribución.

3.2.10.2 Descripción del proceso productivo de los comedores

- Elaboración del diseño y plantillas a fabricar de las líneas de producción ya establecidas con las medidas especificas según requerimientos.
- Elaboración de órdenes de producción para ser entregadas al supervisor de corte y ensamble.
- Compra y almacenamiento de materia prima necesaria para cumplir con las órdenes de producción teniendo en cuenta la calidad y especificaciones tales como colores y texturas vigentes en el mercado, necesaria para la cantidad requerida.
- Recepción y organización de pedidos en las bodegas debidamente acondicionadas para la recepción de las diferentes clases de materias primas.
- Traslado de materia prima a la planta, según necesidades para cumplir con las órdenes de producción.
- Inicio del proceso de moldear la madera en el sinfín y corte de madera en la sierra.
- Traslado de las piezas para el proceso de ensamble por los operarios de forma manual, este proceso se desarrolla bajo la vigilancia del supervisor.
- Se realiza la moldura que consiste en tallar la madera de forma manual.
- Se realiza el lijado blanco de forma manual.
- Se empasta y se tapa los poros de la madera.
- Se lija y sella la madera.
- Se vuelve a lijar y el coordinador hace el control sobre los defectos y si los hay se pasa a corregirlos.
- Traslado a la sección de terminados donde se pintura con tintilla, se laca y se seca, se corta la tela para tapizado de las sillas, se corta el vidrio y se moldea si la base del comedor es en vidrio.
- Se traslado al departamento de control y distribución, para que le se han adjuntado los siguientes detalles:
    - Empaque.
    - Inspección final de calidad.
    - Almacenamiento y distribución.

3.2.10.3 Etapas del proceso productivo de las alcobas

- Diseño-plantillas.
- Orden de pedido-compra de insumos.
- Moldeo y corte de maderas.
- Ensamble.
- Moldura-lijado.
- Empastado-lijado.
- Sellado-lijado.
- Revisión-pintura.
- Laca-secado.
- Terminado.
- Tapizado de cajones.
- Control de calidad.
- Distribución.

3.2.10.4 Descripción del proceso productivo de las alcobas

- Elaboración del Diseño y plantillas a fabricar de las líneas de producción ya establecidas con las medidas especificas según requerimientos.
- Elaboración de órdenes de producción para ser entregadas al supervisor de corte y ensamble.
- Compra y almacenamiento de materia prima necesaria para cumplir con las órdenes de producción teniendo en cuenta la calidad y especificaciones tales como colores texturas vigentes en el mercado, para la cantidad requerida.
- Recepción y organización de pedidos en las bodegas debidamente acondicionadas para la recepción de las diferentes clases de materias primas.
- Traslado de materia prima a la planta de acuerdo según necesidades para cumplir con las órdenes de producción.
- Inicio del proceso de moldear la madera en el sinfín y corte de la madera en la sierra.
- Traslado de las piezas para el proceso de ensamble por los operarios de forma manual, este proceso se desarrolla bajo la vigilancia del supervisor.
- Se realiza la moldura que consiste en tallar la madera de forma manual.
- Se hace el lijado blanco de forma manual.
- Se empasta y se tapa los poros de la madera.

- Se lija y sella la madera.
- Se vuelve a lijar y el supervisor hace un control sobre los defectos y si los hay se pasa a corregirlos.
- Traslado a la sección de terminados donde se pintura con tintilla, se laca y se seca, se tapizan los cajones, se corta el vidrio y se pega. Y se realiza la terminación de manijas de los cajones.
- Se traslado al departamento de control y distribución para:
  - Empaque.
  - Inspección final de calidad.
  - Almacenamiento y distribución.

3.2.10.5 Etapas del proceso productivo de las salas

- Diseño-plantillas.
- Orden de pedido-compra de insumos.
- Moldeo y corte de maderas.
- Ensamble.
- Resortado.
- Tapizado en blanco.
- Espuma.
- Tapizado.
- Terminado.
- Control de calidad.
- Distribución.

3.2.10.6 Descripción del proceso productivo de las salas

- Elaboración del diseño y plantillas a fabricar de las líneas de producción ya establecidas con las medidas especificas según requerimientos.
- Elaboración de órdenes de producción para ser entregadas al supervisor de corte y ensamble.
- Compra y almacenamiento de materia prima necesaria para cumplir con las órdenes de producción teniendo en cuenta la calidad y especificaciones tales como colores texturas vigentes en el mercado para la cantidad requerida.

- Recepción y organización de pedidos en las bodegas, debidamente acondicionadas para la recepción de las diferentes clases de materias primas.
- Traslado de materia prima a la planta según necesidades para cumplir con las órdenes de producción.
- Inicio del proceso de moldear la madera en el sinfín y corte de la madera en la sierra.
- Traslado de las piezas para el proceso de ensamble por los operarios de forma manual, este proceso se desarrolla bajo la vigilancia del supervisor.
- Una vez ensamblado se enresortan los sofás.
- Se realiza el lijado blanco de forma manual.
- Se empasta y se tapa los poros de la madera.
- Se espuma los muebles y se tapizan; el supervisor hace un control sobre los defectos y si los hay se pasa a corregirlos.
- Traslado a la sección de terminados donde se pintura con tintilla, se laca y se seca las sillas si es el caso, se corta el vidrio de las mesas.
- Se traslado al departamento de control y distribución para:
  - Empaque.
  - Inspección final de calidad.
  - Almacenamiento y distribución.

3.2.10.7 Manejo y control de inventarios

Muebles Oscar´s. Se encuentra distribuido en tres secciones para el manejo y control de los inventarios, de diseño y corte, de ensamble y terminado y de control y distribución. Cada una de estas secciones maneja un kardex; el de materias primas en el departamento de diseño y corte, en el departamento de ensamble y terminado quien lleva el kardex de productos terminados y entregados a la sección de control y distribución. Esta última sección es quien maneja el kardex de un inventario de productos terminados y vendidos. A su vez la secretaria maneja un kardex donde registran los productos recibidos de la fábrica y los vendidos.

3.2.10.8 Proceso actual para establecer costos y precios

En la actualidad se lleva un control sobre los inventarios solo de forma manual que es lo que se registra en el kardex. Se maneja un sistema de valorización de inventarios de promedio ponderado. Para establecer los costos se hace un conteo físico al final de cada mes para establecer que quedo y se registra por juego de inventarios el consumo del mes. El sistema contable es manejado por la asesoria contable quien suministra un costo de ventas de los productos de forma general.

Para determinar el precio de venta el gerente al no tener datos oportunos y de fácil acceso, los determina por el estándar que se maneje en el mercado sin tener en cuenta los gastos reales en que incurre la empresa para la elaboración y comercialización de cada uno de los productos.

3.2.10.9 Recursos humanos

Cuenta con personal competente, íntegro y capacitado para cada área, los operarios son personas técnicas del SENA especializados en corte, ensamble y acabados de muebles de madera. Este personal esta constantemente motivado al desarrollo profesional, laboral y personal, mediante la capacitación y evaluación continua por parte de la empresa.

3.2.10.10 Responsables de los procesos y actividades

El diseñador elabora los moldes a fabricar y las ordenes de producción que son entregadas al coordinador de corte y ensamble, se entrega la orden a la secretaria para entrega de las materias primas, el operario de corte recibe los materiales y los revisa según la orden de pedido. Se da inicio al proceso de moldeo y corte de la madera y tela. El coordinador revisa que los corte estén de acuerdo a la orden de producción y los traslada; la tela a costura y la madera a la sección de lijado los responsables son operarios para cada una de esta sección. El coordinador revisa que estas operaciones estén de acuerdo de acuerdo a la orden de producción y realiza el traslado de estas piezas al departamento de armado allí los operarios son los encargados de armado y ensamble. Para el acabado de los muebles como es la tapicería y pintura se encargan otros operarios y el supervisor de control de calidad es quien hace el traslado a la sección de distribución donde unos operarios los empaca para luego ser distribuidos.

3.2.10.11 Recursos tecnológicos

Muebles Oscar´s cuenta con maquinaria y equipo no muy altamente tecnificada ya que es una empresa que ha venido creciendo a través de tiempo y su capital inicial no cubría para adquisiones de alta tecnología.

Los kardex se manejan de forma manual, y se tiene de un solo computador para el registro de los mismos en forma consolidada. No se tiene ningún software contable o administrativo que colabore a la toma oportuna de decisiones.

Los informes los presenta la asesoría contable de forma mensual, lo que genera falta de oportunidad en la toma de decisiones en las negociaciones por no tenerse claridad en cuanto a la rentabilidad de los productos.

3.2.10.12 Mantenimiento de los equipos

Muebles Oscar´s realiza mantenimiento mensual preventivo a su maquinaria y equipos de trabajo, lo que genera un óptimo rendimiento y utilización de los recursos, obteniendo además, buen

aprovechamiento de la capacidad productiva tanto de las instalaciones y equipos como de su personal.

3.2.10.13 Administración de los sobrantes y desperdicios

Muebles Oscar´s por su actividad de ligado y moldura de la madera vende como viruta para los galpones el bulto de esta a $8.000, con recogida semanal en las instalaciones de la empresa. De esta manera financia el mantenimiento de maquinaria y equipo; el sobrante de espuma se reutiliza en el relleno de cojines decorativos de las salas.

3.2.11 Aplicación del Modelo Específico de Costos ABC

3.2.11.1 Punto de Equilibrio

Tabla 30.

PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES / % MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES	
3.883.512 / 22%	=	17.634.293	SALAS
3.883.512 / 60%	=	6.434.311	COMEDORES
3.883.512 / 42%	=	9.249.534	ALCOBAS
3.883.512 / 39%	=	9.995.750	TOTAL DE LA EMPRESA
(COSTOS FIJOS/PRECIO VENTA UNITARIO) / MARGEN DEL PRODUCTO	=	PUNTO DE EQUILIBRIO No. DE UNIDADES A VENDER	
$ 3.883.512 / $ 1.250.000 / 22%	=	14	SALAS
$ 3.883.512 / $ 1.950.000 / 60%	=	3	COMEDORES
$ 3.883.512 / $ 850.000 / 42%	=	11	ALCOBAS

3.2.11.2 Margen de Contribución

Tabla 31.

Muebles oscar´s Margen de contribución en pesos					
Precio de venta		**Costo variable Del producto**	**=**	**Margen de Contribución en pesos**	
$ 1.250.000		$ 974.719	=	$ 275.281	Salas
$ 1.950.000		$ 773.052	=	$ 1.176.948	Comedores
$ 850.000		$ 493.119	=	$ 356.881	Alcobas
$ 67.800.000		40.317.593	=	27.482.407	Total de la empresa

Tabla 32.

Margen de contribución en porcentaje

Margen de contribución en pesos x 100	=	22%	Salas
Precio de venta		60%	comedores
		42%	alcobas

Margen de contribución total de la empresa

Producto		Unidades vendidas en el mes	Precio de venta del Producto	Costo variable Unitario del Producto	Margen de Contribución el producto en pesos	Ventas del Producto en el mes	Margen de Contribución Total en pesos
Salas		20	$ 1.250.000	$ 974.719	$ 275.281	$ 25.000.000	$ 5.505.625
Comedores		8	$ 1.950.000	773.052	$ 1.176.948	$ 15.600.000	$ 9.415.583
Alcobas		32	$ 850.000	493.119	$ 356.881	$ 27.200.000	$ 11.420.199
					Totales	$ 67.800.000	$ 26.341.407

Margen de contribución total en pesos	X 100	=	$ 26.341.407	=	39%
Total de ventas			$ 67.800.000		

3.2.11.3 Estado de Resultados por los Sistemas Tradicionales

Tabla 33.

MUEBLES OSCAR´S
Estado de resultados

Total ventas mensuales	$ 67.800.000	100%
Total costos de producción	40.317.593	59%
Materiales total salas	16.020.000	64%
Materiales total comedores	4.794.667	31%
Materiales total alcobas	10.220.800	38%
Total mano de obra directa	8.840.626	
Total costos indirectos de fabricación	441.500	
Utilidad operaciónal	27.482.407	
Total costos y gastos fijos	3.883.512	6%
Total costos y gastos variables	2.800.000	4,1%
Total otros ingresos	800.000	1,2%
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	21.598.895	
Impuesto de renta*	7.559.613	
Utilidad neta del ejercicio	14.039.282	

* A partir del año gravable 2007 el impuesto de renta para personas jurídicas en Colombia es del 34%

3.2.11.4 Estructura de Costos Indirectos de Producción

Tabla 34.

Muebles Oscar´s
Costos ABC

Estructura costos indirectos de producción

Costos indirectos de producción	Tipo	
	Apoyo	Asistencial
Recursos	1	2
Materiales		X
Agua	X	X
Energía	X	X
Telefono	X	X
Servicio de mantenimiento-maquinaria		X
Depreciación maquinaría y equipo	X	X
Totales	**6**	**8**
	43%	**57%**

3.2.11.5 Clasificación de las actividades

Tabla 35.

Estructura de la tabla de clasificación de las actividades

Actividades	Criterio 1		Criterio 2		Criterio 3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor	No añade valor
	(P)	(A)	(R)	(Nr)	(Av)	(Nav)
Inspección	X			X	X	
Control	X			X	X	
Recepción		X	X			X
Diseño y corte	X	X	X		X	
Ensamble y moldura	X	X	X		X	
Pintura y terminados	X	X	X		X	
Almacén	X		X		X	
Entregas	X			X	X	
Adquisición	X		X			X
Cartera		X	X			X
Administración	X			X		X
Distribución		X		X	X	
Publicidad		X	X		X	
Mercadeo	X			X		X
Totales	10	7	8	6	9	5
	71%	50%	57%	43%	64%	36%

3.2.11.6 Direccionadores para consumo de recursos

Tabla 36.

Direccionadores para consumo de recursos (drivers)

Apoyo asistencial **Actividades:**	**# empleados**	**# compras**	**# de máquinas**
Inspección	3	0	1
Control	1	0	1
Total	**4**	**0**	**2**

Asistencial **Actividades:**	**# empleados**	**# compras**	**# de máquinas**
Recepción	1	100	1
Diseño y corte	2	20	2
Ensamble y moldura	2	30	3
Pintura y terminados	2	150	2
Almacén	2	0	0
Entregas	2	0	0
Total	**11**	**300**	**8**

3.2.11.7 Direccionadores para asignar las actividades

Tabla 37.

Direccionadores para asignar las actividades **Drivers**

1	Inspección	# operaciones de recepción
2	Almacén	Valor de inventario de materiales
3	Entregas	# operaciones de entrega
4	Prevención	# operaciones de análisis

3.2.11.8 Direccionadores de recursos

Tabla 38.

Direccionadores de recursos

	# empleados	# máquinas	Horas de utilización vehículo	# clientes	Área m^2
Actividades de administración					
Adquisiciones	1	2	30	0	15
Cartera	1	1	20	0	15
Admon	2	3	10	0	20
Total administración	**4**	**6**	**60**	**0**	**50**
Actividades de ventas					
Distribución	1	1	150	50	15
Publicidad	2	2	20	80	10
Mercadeo	**3**	**3**	**10**	**50**	**35**
Total ventas	**6**	**6**	**180**	**180**	**60**

3.2.11.9 Direccionadores para distribución de procesos

Tabla 39.

Direccionadores para distribución de procesos

Productos	# pedidos	# despachos	# órdenes de compra
Salas	15	10	10
Comedores	10	8	8
Alcobas	35	32	32
Total	**60**	**50**	**50**

3.2.11.10 Información de los costos indirectos de fabricación

Tabla 40.

Información de los costos indirectos de fabricación

Conceptos	Apoyo asistencial	Asistencial	Total
Materiales	0	441.500	441.500
Agua	84.600	197.400	282.000
Energía	49.800	199.200	249.000
Telefono	56.000	104.000	160.000
Servicio de mantenimiento-maquinaria	0	200.000	200.000
Depreciación maq y equipo	50.000	200.000	250.000
Total	**240.400**	**1.342.100**	**1.582.500**

3.2.11.11 Distribución de los costos indirectos de fabricación-CIF de acuerdo a las actividades

Tabla 41.

Distribución de los CIF de acuerdo a las actividades

Apoyo asistencial

Conceptos de CIF	Inspección	Control	Total	Direccionador	Drivers
Materiales	0	0	0	0	# Compras
Agua	63.450	21.150	84.600	4	# Empleados
Energía	24.900	24.900	49.800	2	# De máquinas
Telefono	42.000	14.000	56.000	4	# Empleados
Servicio de mto-maq	0	0	0	0	# De máquinas
Depreciación maq y eq	25.000	25.000	50.000	2	# De máquinas
Total	**155.350**	**85.050**	**240.400**		

Asistencial

Conceptos de CIF	Recepción	Diseño y corte	Ensamble y moldura	Pintura y terminados	Almacen	Entregas	Total	Direccionador	Divers
Materiales	147.167	29.433	44.150	220.750	0	0	441.500	300	# Compras
Agua	17.945	35.891	35.891	35.891	35.891	35.891	197.400	11	# Empleados
Energía	18.109	36.218	36.218	36.218	36.218	36.218	199.200	11	# Empleados
Teléfono	9.455	18.909	18.909	18.909	18.909	18.909	104.000	11	# Empleados
Servicio de mto-maq	25.000	50.000	75.000	50.000	0	0	200.000	8	# De máquinas
Depreciación maq y eq	25.000	50.000	75.000	50.000	0	0	200.000	8	# De máquinas
Total	**242.676**	**220.452**	**285.168**	**411.768**	**91.018**	**91.018**	**1.342.100**		

3.2.11.12 Distribución de los costos de los procesos

Tabla 42.

Distribución de los costos de los procesos

Materiales

Concepto	Mater. 1 Madera	Mater. 2 Pintura	Mater. 3 Espuma	Mater. 4 Tela	Mater. 5 Vidrio	Total	Direccionador	Drivers
Inspección	268.452	690.305	191.751	95.876	69.030	1.315.414	343	# Operaciones de recepción
Almacén	18.500	11.470	11.716	12.333	36.999	91.018	$ 738.000	Vr de invent. de materiales
Total	**286.951**	**701.774**	**203.468**	**108.209**	**106.030**	**1.406.432**		

Productos terminados

Concepto	Salas	Comedores	Alcobas	Total	Direccionador	Drivers
Entregas	49.646	24.823	16.549	91.018	220	# Operaciones de entrega
Prevencion	46.391	23.195	15.464	85.050	55	# Operaciones de analisis
Total	**96.037**	**48.019**	**32.012**	**176.068**		

3.2.11.13 Distribución de los CIF compartidos

Tabla 43.

Distribución de los CIF compartidos

Mater. 1 Madera			
Salas	180	24%	$ 67.606
Comedores	200	26%	$ 75.118
Alcobas	384	50%	$ 144.227
Total	**764**	**100%**	**$ 286.951**
Mater. 2 Pintura			
Salas	20	8%	$ 24.318
Comedores	24	10%	$ 29.181
Alcobas	192	81%	$ 233.452
Total	**236**	**100%**	$ 701.774
Mater. 3 Espuma			
Salas	120	94%	$ 269.017
Comedores	8	6%	$ 17.934
Alcobas	0	0%	$ -
Total	128	100%	$ 203.468
Mater. 4 Tela			
Salas	**440**	**90%**	**$ 258.727**
Comedores	16	3%	$ 9.408
Alcobas	32	7%	$ 18.816
Total	**488**	**100%**	**$ 108.209**

3.2.11.14 Liquidación de Producción

Tabla 44.

Muebles Oscar´s

Liquidación de producción

Producto	Materiales	M.O.D.	C.I.F.	Costos producción
Salas		840.000	96.037	
Mater. 1 Madera	1.500.000		67.606	
Mater. 2 Pintura	620.000		24.318	
Mater. 3 Espuma	2.280.000		269.017	
Mater. 4 Tela	9.680.000		258.727	
Mater. 5 Vidrio	960.000		33.366	
	15.040.000	840.000	749.071	16.629.071
Comedores		480.000	48.019	
Mater. 1 Madera	1.666.667		75.118	
Mater. 2 Pintura	744.000		29.181	
Mater. 3 Espuma	152.000		17.934	
Mater. 4 Tela	352.000		9.408	
Mater. 5 Vidrio	1.920.000		66.733	
	4.834.667	480.000	246.394	5.561.061
Alcobas		2.208.975	32.012	
Mater. 1 Madera	3.200.000		144.227	
Mater. 2 Pintura	5.952.000		233.452	
Mater. 3 Espuma	0		0	
Mater. 4 Tela	704.000		18.816	
Mater. 5 Vidrio	5.376.000		186.852	
	15.232.000	2.208.975	615.360	18.056.334
Total	**35.106.667**	**3.528.975**	**1.610.825**	**40.246.466**

3.2.11.15 Información de los gastos operacionales en actividades

Tabla 45.

Gastos de operación

Conceptos	Admon	Vtas	Total
Servicio asesor contable	300.000	0	300.000
Papeleria y utiles	45.000	45.000	90.000
Impuestos	374.256	374.256	748.512
Combustibles y lubricantes	80.000	720.000	800.000
Mmto vehiculos	30.000	270.000	300.000
Publicidad	0	145.000	145.000
Comisiones	0	1.300.000	1.300.000
Desperdicios	0	500.000	500.000
Total	**829.256**	**3.354.256**	**4.183.512**

3.2.11.16 Distribución de los gastos operacionales en las actividades

Tabla 46.

Distribucion de los gastos operacionales en las actividades

Administracion						
Concepto	**Adquisiciones**	**Cartera**	**Admon**	**Totales**	**Direccionador**	**Drivers**
Servicio asesor contable	75.000	75.000	150.000	300.000	4	# Empleados
Papeleria y utiles	11.250	11.250	22.500	45.000	4	# Empleados
Combustibles y lubricantes	40.000	26.667	13.333	80.000	60	Hrs de util. Vehiculo
Mmto vehiculos	15.000	10.000	5.000	30.000	60	Hrs de util. Vehiculo
Publicidad	0	0	0	0	0	# Clientes
Comisiones	0	0	0	0	0	# Empleados
Desperdicios	0	0	0	0	0	# Clientes
Impuestos	112.277	112.277	149.702	374.256	50	Area m2
Total	**253.527**	**235.193**	**340.536**	**829.256**		

Tabla 46. Continuación

Ventas						
Concepto	**Distribucion**	**Publicidad**	**Mercadeo**	**Totales**	**Direccionador**	**Drivers**
Servicio asesor contable	0	0	0	0	0	# Empleados
Papeleria y utiles	7.500	15.000	22.500	45.000	6	# Empleados
Combustibles y lubricantes	600.000	80.000	40.000	720.000	180	Hrs de util. Vehiculo
Mmto vehiculos	225.000	30.000	15.000	270.000	180	Hrs de util. Vehiculo
Publicidad	40.278	64.444	40.278	145.000	180	# Clientes
Comisiones	216.667	433.333	650.000	1.300.000	6	# Empleados
Desperdicios	416.667	55.556	27.778	500.000	180	# Clientes
Impuestos	93.564	62.376	218.316	374.256	60	Area m2
Total	**1.599.675**	**740.709**	**1.013.872**	**3.354.256**		

3.2.11.17 Distribución de gastos operacionales en los procesos

Tabla 47.

Distribucion de gastos operacionales en los procesos

Productos	Salas	Comedores	Alcobas	Totales	Direccionador	Drivers
Mercadeo	497.444	331.629	1.160.702	1.989.774	60	# Pedidos
Adquisicion	50.705	40.564	162.257	253.527	50	# Ordenes de compra
Admon gral	388.042	310.434	1.241.735	1.940.211	50	# Despachos
Total	**936.191**	**682.627**	**2.564.694**	**4.183.512**		

3.2.11.18 Consolidación del costo total

Tabla 48.

MUEBLES OSCAR´S

Consolidación del costo total

Productos	Costos de producción	Gastos operacionales	Total costos ABC	# Unid. Producidas	Costo unitario	Precio de venta	Margen utilidad
Salas	16.629.071	936.191	17.565.263	20	878.263	$ 1.250.000	30%
Comedores	5.561.061	682.627	6.243.688	8	780.461	$ 1.950.000	60%
Alcobas	18.056.334	2.564.694	20.621.028	32	644.407	$ 850.000	24%
Total	**40.246.466**	**4.183.512**	**44.429.978**				

3.2.11.19 Estado de costos ABC

Tabla 49.

Muebles oscar´s

Estado de costos método ABC

Conceptos	**Salas**	**Comedores**	**Alcobas**	**Total**
Ingresos operacionales	$ 25.000.000	$ 15.600.000	$ 27.200.000	$ 67.800.000
Costos de producción	16.629.071	5.561.061	18.056.334	40.246.466
Utilidad bruta	8.370.929	10.038.939	9.143.666	27.553.534
Gastos operacionales	936.191	682.627	2.564.694	$ 4.183.512
Utilidad operacional antes de impuestos	**7.434.737**	**9.356.312**	**6.578.972**	**23.370.022**
Impuestos de renta	2.602.158	3.274.709	2.302.640	8.179.508
Utilidad operacional neta	**4.832.579**	**6.081.603**	**4.276.332**	**15.190.514**

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el trabajo de campo podemos recomendar lo siguiente:

- Muebles Oscar´s debe aprovechar los recursos en cuanto a manejo del modelo de costos para logar mayor competitividad ya que este método le permite tomar decisiones en tiempo real mediante información eficiente y precisa.
- Patentar los productos para que al ser comercializados en diferentes puntos de venta y de esta forma el consumidor final tenga la información del fabricante.
- Crear un punto de exhibición y venta dentro de la fábrica.
- Contratar una persona encargada para el proceso productivo de los productos y de esta manera el gerente se pueda desenvolver en la parte comercial y financiera de la empresa.
- Invertir mas en mercadeo y publicidad, haciendo llegar sus productos a consumidores finales y de esta forma incrementar el volumen de ventas (especialmente el de las salas) para obtener una mejor rentabilidad.
- Analizar la posibilidad de hacer presencia en almacenes de cadena, incurriendo en algunos gastos de ventas y ubicando mercaderistas los fines de semana en estos puntos de venta.
- Establecer el Sistema de Costos ABC para determinar en forma más aproximada a la realidad el costo y la utilidad por cada uno de los productos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Oriol y otro. Contabilidad y Gestión de Costos. Barcelona: Editorial Gestión, 1997.

BRIMSON, James A. Contabilidad por Actividades. Barcelona: Editorial Marcombo, 1995.

DRUCKER, PETER. La Administración en una época de Grandes Cambios", Editorial Sudamericana. 1996

GAYLE, Rayburn. Contabilidad y Administración de Costos. México: Mc. Graw-Hill, 1999.

KAPLAN, Robert; COOPER, Robin, Cómo usar el ABC, ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad, Editorial Gestión, Barcelona. 2000

KAPLAN, R.S. Y COOPER, R. Costo y Efecto, editorial Gestión, Barcelona. 1999

MALLO, Carlos; KAPLAN Robert y otros. Contabilidad de costos y estrategia de gestión. Madrid. Prentice may, 2002.

PLAYER STEVE & LACAERDA R., Gerencia Basada en Actividades. Andersen. Mc Graw Hill. Colombia. 2002

SHANK JOHN y GOVINDARAJAN V. Gerencia Estratégica de Costos. Grupo Editorial NORMA. 1995

HANSEN & MOWEN, Administración de costos, contabilidad y control. International Thomson Editores – 2003

HONGREN – Sondem – Elliott, introducción a la contabilidad administrativa. Pearson Educación, 2001

KAPLAN ROBERT S y COOPER ROBIN. 1999. Costos y efectos. 1° Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España

TORRES SALINAS, Aldo. Contabilidad de costos, análisis para la toma de decisiones. Editorial Mc GrawHill – 2002

4. HACIA UNAS MIPYMES EXITOSAS EN COLOMBIA

4.1 ANTECEDENTES

A comienzo de la década de los noventa, las compañías multinacionales que operan en América Latina, por ejemplo en Costa Rica, compraban dentro del país sólo el 5% del total de insumos utilizados en sus procesos de fabricación; el restante 95% era importado directamente de sus países de origen, especialmente de los Estados Unidos[48]. Debido a las graves implicaciones que sobre el desarrollo económico y social de la nación tenía esta situación, las diferentes fuerzas gubernamentales y privadas comenzaron a buscar soluciones, y fue así como se constituyó, en este caso, COSTA RICA PROVEE, un proyecto creado con el objeto de adelantar acciones tendientes a mejorar la participación de las empresas nacionales, especialmente de las PYMES, en el mercado de proveedores.

Tomado como ejemplo el caso de Costa Rica, se realizaron diagnósticos de estas formas de trabajar y gracias al apoyo el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y de otras entidades internacionales y locales, se llegó a la conclusión de que las grandes compañías no compraban sus insumos dentro del país, en primer lugar por desconocimiento del mercado local y, luego, por la baja de competitividad de las empresas de la región. Siempre que se habla de PYMES de alto rendimiento, tradicionalmente se hace referencia a los casos de Japón, Malasia, Tailandia y Taiwán, países que han podido establecer sobresalientes redes de PYMES, altamente competitivas y de gran estabilidad organizacional y operativa.

En el diagnóstico de la situación de Costa Rica se logró concluir:

- La operación de las empresas multinacionales dejó un saldo positivo en la balanza comercial y en la cuenta corriente de la balanza de pagos durante los últimos diez y cinco años, respectivamente.[49]

---

[48] CHAVES ARCE, Hugo. Coordinador del programa COSTA RICA PROVEE. Conferencia pronunciada en el 52º Congreso Nacional de PYME. Bogotá: Junio de 2005.

[49] MONGE, Ricardo y otros. Análisis Costo-Beneficio del régimen de Zonas Francas en Costa Rica. Washington: OEA, Oficina de Comercio, Crecimiento y Competitividad, 2005.

- Las multinacionales asociadas al proyecto han incrementado las oportunidades de empleo, especialmente para recursos humanos calificados.
- La casi totalidad de suplidoras locales (99.3 %) pertenecen al sector de PYMES. Además (70.7% de las empresa suplidoras), el ser proveedoras de empresas multinacionales a redundado en un efecto positivo en el comportamiento de sus ventas, y para más de la mitad de este tipo de empresas (58%), tal relación ha proporcionado una mejora importante de la calidad de sus productos.
- La relación entre las suplidoras locales y las multinacionales ha tenido un impacto importante sobre el desempeño exportador de las primeras.

En el caso colombiano, es preciso reconocer que en los últimos años se han realizado considerables esfuerzos, tanto desde el lado gubernamental como desde las asociaciones privadas, para generar las condiciones propicias que estimulen la creación y auge de las PYMES. Como producto de esos esfuerzos, nuestro país puede contar ya con importantes proyectos asociativos, que se encuentran operando con excelentes resultados en el presente y promisorias perspectivas para el futuro. Algunos de esos proyectos fueron presentados en el 52º Congreso Nacional de PYME, realizado en Bogotá en Junio del presente año. A título de ejemplo, hacemos mención de ALIANZA SINERTIC y ANIPAN.

Entre las reglas de juego organizacionales adoptadas por estas alianzas, cabe destacar:

- Las empresas se mantienen totalmente independientes.
- Sistema de trabajo por proyectos.
- Estructura organizacional que permite a todos los socios tener un rol y una responsabilidad.
- Organización por comités de proyectos.
- Posicionamiento de la marca SINERTIC, con el objeto de constituirse en gran proveedor nacional y salir al mercado internacional.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas españolas y mexicanas.

En el presente capitulo se pretende presentar un análisis de los factores que inciden en el desarrollo de las PYMES colombianas, especialmente de los ya mencionados anteriormente; así como explorar algunas posibles alternativas de solución que permitan mejorar su crecimiento y efectividad.

4.2 LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES

Los escenarios económicos actuales y futuros en que deberá desenvolverse el mundo, están marcados por una competencia cada día mayor tanto en mercados extranjeros como en el nacional.

Este hecho hace que el concepto de competitividad sea clave en el mundo empresarial contemporáneo, puesto que afecta a la sociedad en todos sus niveles.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

A pesar de su extendido uso, no existe todavía un consenso sobre la definición exacta del término COMPETITIVIDAD. La circunstancia de que sea un concepto aplicable a diferentes niveles (país, región, sector, industria, empresa individual) explica en buena parte la dificultad para llegar a una idea totalizante de la palabra. Las más acreditadas instituciones internacionales que trabajan en este campo han propuesto diversas definiciones, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE): "Capacidad de competir. Rivalidad para la consecución de un fin".
- Foro Económico Mundial, Suiza: "Competitividad es la habilidad de la economía de una nación para lograr rápidos y sostenidos incrementos en los estándares de vida de sus ciudadanos".[50]
- Institute for Management Development (IMP): "Es la capacidad que tiene un país o una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en los mercados internacionales".[51]
- European Management Forum: "Es la capacidad de los industriales para diseñar, producir y vender mercancías y servicios, cuyas características de precio y calidad constituyen un conjunto más atractivo que el de los competidores".[52]
- Antonio Francés: "Es la capacidad de una empresa para colocar sus productos en el mercado y que los mismos sean preferidos a los de la competencia".[53]
- PORTER, Michael: "Es la capacidad de un sector de mantener o acrecentar su participación de mercado, manteniendo un pago adecuado a los factores de producción, sin depredar el ambiente y sin distorsiones como subsidios".[54]

Podrá observarse, en las anteriores definiciones, que la primera es una definición general, la segunda y la tercera se refieren claramente a la competitividad nacional, la cuarta y la quinta a la

---

[50] ROJAS B., Carlos Julio. Empresas competitivas; cómo lograrlas. Bogotá: RAM Ediciones, 2001, p. 6

[51] VILLARROEL, Jaime Esteban. Análisis de la competitividad de la industria del salmón en Chile. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía, 2003, p.12.

[52] DÍAZ, Ileana. Marketing: Fuente de competitividad. La Habana: Centro de Estudios Técnicos de Dirección, 2003, p.2.

[53] VILLARROEL, Jaime Esteban. Op. Cit., p. 13.

[54] PORTER, Michael. "¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?". En: Harvard-Deusto Business Review, 4º Trimestre, 1990, p. 16.

competitividad de las empresas consideradas individualmente, y la última a la competitividad de un sector económico. Si bien es cierto que este trabajo está dedicado principalmente a la competitividad de las PYMES, creemos conveniente efectuar una mirada a nuestra situación competitiva como país y a su relación con el contexto mundial.

4.4 LA COMPETITIVIDAD COLOMBIANA

La baja competitividad de los países latinoamericanos, entre ellos Colombia, ha sido una constante histórica que tiende a acentuarse en los últimos años. La importancia relativa de América Latina en el contexto mundial ha venido bajando continuamente, y las fisuras entre ésta y los países industrializados vienen aumentando de modo significativo. En la siguiente tabla se muestran las posiciones ocupadas por Colombia en los últimos doce años, según el ranking mundial de competitividad, realizado por el Foro Económico Mundial, con sede en Suiza:

Tabla 50.

Año	Posición de Colombia
1993	30
1994	36
1995	40
1996	41
1997	42
1998	47
1999	54
2000	52
2001	65
2002	56
2003	63
2004	64
2005	57
2007	38
2008	41

El Foro Económico Mundial publicó su informe sobre competitividad en el año 2005[55]. De acuerdo este informe, nuestro país pasó del puesto 64 que tenía en el 2004 al 57 entre 117 naciones,

[55] Diario EL TIEMPO. Bogotá, Jueves 29 de Septiembre de 2005, p. 13 y 14.

es decir avanzó siete puestos en el escalafón. Sin embargo, este ascenso no se debe a un mejoramiento de la competitividad colombiana, sino a que nueve países, que estaban por encima del nuestro en el 2004, retrocedieron en sus respectivos índices.

Para calcular su ranking, el Foro Económico recoge información entre empresarios, gremios económicos y organismos gubernamentales de todo el mundo. Tiene definidos ocho factores de análisis, que se presentan a continuación[56].

4.4.1 Grado de apertura económica

Mide el grado de exposición del país al comercio y a la inversión internacional, así como su integración a la economía globalizada. Considera los siguientes subfactores:

- Índice de restricción al flujo de capitales.
- Grado de proteccionismo.
- Volatilidad del tipo de cambio.
- Leyes de inmigración.
- Inversiones en países vecinos.
- Protección a la inversión extranjera.
- Incentivo a las inversiones.
- Libertad de los inversionistas extranjeros para adquirir el control de empresas nacionales.
- Participación de extranjeros en licitaciones públicas.
- Acceso de inversionistas extranjeros al mercado de capitales locales.

4.4.2 Desempeño del gobierno

Considera las políticas gubernamentales de cada país, y tiene en cuenta siete subfactores:

- Gasto total del gobierno.
- Déficit presupuestal.
- Políticas de deuda externa e interna.
- Políticas de ahorro.
- Efectividad de los servicios públicos.
- Influencia gubernamental en las inversiones.
- Política de control de precios.

56 ROJAS B., Carlos Julio. Op. Cit. , p. 8 y siguientes.

4.4.3 Desarrollo del mercado financiero

Estudia la manera en que las finanzas del país influyen en el consumo privado y en el ahorro. Considera los subfactores relacionados enseguida:

- Riesgos y estabilidad financiera
- Penetración financiera
- Efectividad de la intermediación financiara
- Ahorro e inversión

4.4.4 Estado de la infraestructura

Analiza las condiciones de la infraestructura física de cada país y su impacto en el desarrollo. Tiene en cuenta los siguientes subfactores:

- Transporte
- Telecomunicaciones
- Energía
- Otras infraestructuras.

4.4.5 Desarrollo tecnológico

Mide el grado de adelanto de la ciencia y la tecnología de los países estudiados y su influjo en la productividad y el crecimiento. Determina el grado de compromiso de los sectores públicos y privados en materia de Investigación y Desarrollo. Califica los subfactores:

- Conocimientos de los empleados
- Impacto de investigación y desarrollo
- Nivel de la tecnología (fase de desarrollo en que se encuentra)
- Uso de la computación

4.4.6 Gerencia

Este factor califica aquellas características de la gerencia que determinan el éxito o fracaso de las empresas del país en materia de competitividad. Considera los subfactores:

- Habilidad empresarial e innovación
- Estrategias empresariales
- Orientación por el cliente

- Políticas de calidad
- Rol de las Juntas Directivas en las empresas

4.4.7 Mercado laboral

Está relacionado con la efectividad de las condiciones laborales del país y el grado de capacitación y adiestramiento de la fuerza laboral. Tiene en cuenta los subfactores:

- Fuerza de trabajo
- Disponibilidad de habilidades básicas
- Costos laborales
- Regulación del mercado de trabajo
- Relaciones laborales (empleador-empleado)

4.4.8 Desarrollo institucional

Determina si el país tiene establecidas reglas claras de protección de la propiedad, de los derechos humanos fundamentales, del trabajo y del medio ambiente. Califica los subfactores:

- Reglas de juego políticas y económicas
- Leyes antimonopolio
- Legislación ambiental
- Sistema político

Si se analizan cada uno de los elementos que se acaban de relacionar, y que son evaluados por el Foro Económico Mundial para producir sus índices de competitividad, podría concluirse que el mejoramiento de la competitividad no es sólo responsabilidad del sector empresarial. El Estado tiene también un papel relevante como creador de las condiciones de infraestructura apropiadas para estimular la productividad de las empresas, y como facilitador de ambientes macroeconómicos, políticos y legales que favorezcan su eficiente gestión.

En este sentido, el Estado colombiano se está esforzando en cumplir con su cuota de responsabilidad. De acuerdo con los informes presentados, desde agosto de 2002 hasta abril de 2005, los desembolsos de microcréditos suman 4 billones 224 mil 290 millones de pesos[57]. El convenio firmado en agosto de 2002 entre el Gobierno Nacional y el sistema financiero para irrigar recursos de crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas, PYMES, había entregado a este

[57] Servicio de Noticias del Estado. www.presidencia.gov.co /sne/2005/julio/05/12052005.htm. Bogotá, Julio 26 de 2005.

sector empresarial, hasta julio del presente año, un billón 440 mil millones de pesos. Y, a través de Bancoldex, se han canalizado recursos adicionales de microcrédito por 536 mil 700 millones de pesos, y a través de Finagro por 946 mil millones 349 millones de pesos. Del mismo modo, se están haciendo ingentes esfuerzos para mejorar la infraestructura vial y la red de telecomunicaciones, para impulsar el desarrollo científico y tecnológico, y para actualizar las legislaciones relacionadas con el desarrollo empresarial.

No obstante lo anterior, todavía son enormes las dificultades que encuentran las PYMES en nuestro país para llegar a un grado elevado de competitividad. Según un estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo Empresarial, FUNDES, esas dificultades pueden clasificarse en tres grupos:[58]

Grupo 1. Obstáculos de alta incidencia en el desarrollo y competitividad de las PYMES:

- La situación económica del país: Recesión económica, bajos niveles de inversión, contracción de la demanda.
- El acceso al financiamiento: Duras condiciones de crédito, altas tasas de interés, deficiente divulgación sobre los programas de financiamiento.
- El sistema tributario: Multiplicidad de impuestos, altas cargas tributarias, frecuentes reformas tributarias.
- El acceso al mercado interno: Competencia desleal, condiciones de contratación con los proveedores, contrabando e informalidad, contratación con el sector público, condiciones desfavorables en los canales de distribución.

Grupo 2. Obstáculos de mediana incidencia en el desarrollo y competitividad de las PYMES:

- El apoyo y funcionamiento del Estado: Excesiva burocracia y número de trámites, deficientes mecanismos de apoyo.
- El orden público: Violencia e inseguridad, altos costos de los seguros.
- El acceso a mercados externos: Excesiva tramitología, altos costos de exportación, imagen negativa del país.
- La legislación laboral: Altos costos laborales y de aportes parafiscales.

Grupo 3. Obstáculos de baja incidencia en el desarrollo y competitividad de las PYMES:

- Calidad y disponibilidad del recurso humano: Baja calificación del recurso humano.
- Infraestructura logística y servicios públicos: Transporte costoso y de mala calidad, red vial deficiente y costosa.

[58] RODRÍGUEZ, Astrid. La realidad de la PYME colombiana. Desafío para para el desarrollo. Bogotá: FUNDES, 2003. P. 141.

- La seguridad jurídica: Falta de protección al derecho a la propiedad, contradicciones en las leyes y normas, dificultad de resolver ágilmente conflictos relacionados con el cumplimiento de contratos.
- La representación gremial: Falta de apoyo de los gremios, desconocimiento de las necesidades de las PYMES.
- Los servicios de desarrollo empresarial: Difícil acceso a estos servicios, calidad deficiente.
- Acceso a la tecnología: Altos costos de acceso a la tecnología.
- Asociatividad: Falta de claridad en las reglas de juego, temor a compartir la información, desconfianza.

De acuerdo con los resultados del estudio de FUNDES, que acabamos de presentar, la asociatividad es considerada como un obstáculo de baja incidencia en el desarrollo y competitividad de las PYMES. Sin embargo, las experiencias de los países asiáticos mencionadas al comienzo de este trabajo, y las de algunos países de Europa, como Italia y España, atribuyen los éxitos obtenidos en este sector empresarial en gran parte a los a las eficientes estrategias de asociación desarrolladas. Por éste motivo, es razonable pensar que si alcanzamos un grado más alto de asociatividad, las microempresas y las pequeñas y medianas compañías podrán disponer de unas mejores condiciones para producir y comercializar sus bienes y servicios de forma más competitiva. A continuación se presentarán algunas consideraciones, tendientes a poner en claro la importancia de la asociatividad para las PYMES.

4.5 LA ASOCIATIVIDAD, UNA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

4.5.1 Concepto de asociatividad

La propensión a asociarse en el campo industrial y comercial no es un fenómeno nuevo en la historia humana. Desde hace varios siglos, los empresarios y comerciantes han buscado alianzas para fortalecer sus posiciones de producción y mercadeo. Recordemos, por ejemplo, las llamadas guildas, que aparecieron en Europa a finales del siglo VIII y tomaron gran importancia desde el XI hasta el XVI. A través de estas asociaciones, los artesanos y mercaderes de la época, pertenecientes a un mismo sector, lograron establecer privilegios sobre la fijación de precios, el manejo de pesas y medidas y, en ciertos casos, monopolios en el comercio de múltiples productos.

Ya en los tiempos contemporáneos, especialmente a partir de la segunda mitad del siglo pasado, la asociación entre empresarios se ha convertido en una apremiante necesidad. La asociatividad puede definirse como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial,

decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común".[59]

Como se afirma en la definición anterior, la asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las PYMES. Las compañías grandes por lo general recurren a otros sistemas, como las alianzas estratégicas, que casi siempre se realizan entre dos empresas, sin tener por lo tanto el carácter colectivo de la asociatividad.

4.5.2 Objetivos de la asociatividad

Como es natural, las empresas se asocian para buscar objetivos comunes que individualmente resultarían difíciles de alcanzar. La tendencia es a preferir socios que tengan valores comunes, así como fortalezas que se puedan complementar mutuamente, de tal suerte que todos los participantes estén en condiciones de contribuir al grupo y de obtener beneficios. A continuación se presentan los objetivos más frecuentes que buscan las empresas al asociarse:

- Objetivos organizacionales.
- Mejoramiento de los procesos productivos.
- Generación de economías de escala.
- Acceso a nuevas tecnologías.
- Intercambio de información técnica, administrativa o comercial.
- Fortalecimiento del poder de negociación.
- Implementación de planes conjuntos de capacitación.
- Realización de proyectos de investigación y desarrollo.
- Acceso a recursos estratégicos.
- Objetivos financieros.
- Realización de planes conjuntos de inversión.
- Compras conjuntas a proveedores.
- Acceso a sistemas de financiamiento difíciles de alcanzar en forma individual.
- Objetivos comerciales.
- Desarrollo de investigaciones de mercados conjuntas.
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Establecimiento de servicios asociados de post-venta.
- Realización de planes colectivos de logística y distribución.
- Alianzas en planes de ventas.

---

[59] ROSALES, Ramón. "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES". En: Revista SELA. Caracas, Julio-Septiembre de 1997, p. 97.

4.5.3 Diferentes tipos de asociatividad

El esfuerzo conjunto de las empresas participantes puede revestir distintas modalidades y formas de organización, dependiendo de los objetivos que se buscan y de las circunstancias particulares de las empresas asociadas. Sin embargo, existen algunas modalidades frecuentemente utilizadas, que se relacionan a continuación.

- Pools de compras. Son grupos de PYMES que se asocian para adquirir productos o servicios similares. De este modo, están en condiciones de comprar grandes volúmenes, así como de fortalecer su poder de negociación frente a los proveedores, lo que les permite acceder a mejores precios, condiciones de crédito más ventajosas y ahorros en fletes y seguros.
- Distritos industriales. También son conocidos como clusters y comprenden agrupamientos de empresas, principalmente medianas y pequeñas, concentradas en un mismo lugar geográfico, y especializadas sectorialmente. Intercambian entre sí bienes, información y recursos humanos, formando parte del mismo entorno cultural y social, lo cual facilita la creación de códigos de comportamiento comunes, y la asistencia de instituciones públicas y privadas.
- Alianzas estratégicas. Esta modalidad se presenta cuando empresas que compiten en un mercado celebran acuerdos formales para desarrollar proyectos conjuntos en campos muy concretos, como gestión de compras, comercialización, investigación y desarrollo.
- Subcontratación. Es la operación a través de la cual una empresa confía a otra la tarea de hacerse cargo de una parte de la producción, la cual será incorporada al producto final. Está compuesta, por tanto, por relaciones verticales entre los distintos eslabones de la cadena productiva. En la mayor parte de los casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a grandes compañías, como los casos que se presentaban atrás sobre el Japón y Costa Rica.
- Grupos de exportación. Se presentan cuando varias empresas de un mismo sector se asocian para llevar a cabo un proyecto de exportación. El objetivo es reducir costos en diferentes rubros, como el diseño del proyecto, el acceso a la información de mercados, la promoción y la comercialización.
- Redes de servicios. Se pueden definir como asociaciones de empresas que tienen como objetivo sumar esfuerzos para atender integralmente las necesidades de clientes importantes.

Algunas de estás modalidades ya se están utilizando con éxito en nuestro país. Los casos de ALIANZA SINERTIC Y ANIPAN, comentados al comienzo de este trabajo, son ejemplos claros de alianzas estratégicas de PYMES que funcionan eficientemente. También se han creado en los últimos años algunas formas de clusters en las grandes capitales colombianas., así como grupos de exportación orientados a incursionar en mercados externos.

No obstante lo anterior, nuestro grado de asociatividad empresarial puede clasificarse como bajo, especialmente en la modalidad de subcontratación, que es, con toda seguridad, una de las más apropiadas para el crecimiento y fortalecimiento de las PYMES. En los diferentes foros que se organizan para analizar los problemas de este sector y buscar soluciones a esos problemas, se ha subrayado con insistencia en las dificultades culturales, actitudinales y comportamentales que debemos superar para que los modelos de asociatividad lleguen a funcionar exitosamente. Entre esas dificultades, quizá las más notables son las que a continuación se relacionan:

- Escasa cultura de cooperación entre empresas: Uno de los principales escollos es la tendencia al individualismo y la resistencia a la actuación colaborativa y al trabajo en equipo. Esta tendencia, arraigada profundamente en el imaginario social de numerosos empresarios y dirigentes, obstaculiza el avance de muchos proyectos de asociatividad.
- Falta de compromiso: Existe la propensión entre algunos empresarios a creer que asociatividad es sinónimo de acceso a ventajas y privilegios sin necesidad de realizar esfuerzos. Esta creencia es la causa de que, ante los primeros inconvenientes que se presenten, los socios de un proyecto comiencen a retirarse, desmotivados por la falta inmediata de resultados.
- Competencia entre empresas: El excesivo ánimo competidor, llevado al terreno de un proyecto asociativo, bloquea la buena marcha del proyecto. Tal como lo afirma Rubén Darío Salazar, gerente general de FUNDES en Colombia, "un proyecto de asociatividad no es decir "unámonos propósitos y ya"; es necesario superar una etapa de desconfianza enorme que se genera entre los que antes eran competidores, y trabajar componentes sociológicos y psicológicos para enseñarle a la gente a trabajar en equipo y a ver los elementos que los unen y los separan".[60]
- Ausencia de un entorno institucional que estimule y apoye los mecanismos de asociatividad: Tal como lo plantea el estudio de FUNDES, mencionado en un apartado anterior, la acción lenta y carente de coordinación de las instituciones, principalmente de las estatales, encargadas del desarrollo empresarial, desestimula las iniciativas de asociación. La excesiva burocracia, los ineficientes planes de divulgación de las oportunidades ofrecidas a los empresarios y la apabullante tramitología, son obstáculos para la asociatividad.
- Falta de reglas de juego claras: Quizá, debido a la escasa difusión de las experiencias exitosas, y de las debilidades en las etapas de planeación y organización de los proyectos de asociatividad, no se diseñan desde el comienzo estatutos claros para regular su funcionamiento, lo cual posteriormente genera desavenencias y conflictos entre los socios.

[60] Diario EL TIEMPO. "La clave para producir es asociarse". Bogotá, Sección Económica, Octubre 19 de 2004.

4.6 HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

Michael Porter, en su renombrado modelo, conocido mundialmente como el Diamante de la Competitividad, plantea un conjunto de cuatro factores determinantes para mejorar los niveles competitivos, tanto de las naciones como de las empresas.[61] Por considerarlos de interés, a continuación se presenta un breve resumen de esos factores.

- La dotación del país: Comprende la cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital, infraestructura), así como los conocimientos, habilidades y tecnologías especializadas, que determinan la capacidad de asimilar y generar innovaciones.
- Las características de la demanda interna: Contempla las relaciones entre la demanda de bienes y servicios y la oferta del aparato productivo existentes en el país, especialmente en lo relacionado con productos de alta innovación.
- La estructura productiva: Abarca el grado de productividad de las empresas nacionales, desde las microempresas hasta las grandes compañías; sus relaciones horizontales y verticales; los niveles de innovación tecnológica.
- Las condiciones del país en materia de creación, organización y administración de las empresas: Incluye la capacidad de gestión, la calidad de la logística empresarial y el grado de rivalidad entre empresas.

4.7 ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PYMES HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD

El efecto de la globalización, más temprano que tarde afectará de manera directa a las PYMES. De hecho, las empresas grandes y los grandes inversionistas actúan en función de ella. Esta circunstancia, nos hace pensar que las pequeñas y medianas empresas deben ir preparándose para los cambios que les espera en el corto plazo.

El conocimiento de los acontecimientos que se avecinan, junto con el conocimiento de la situación actual, en materia contable y de información financiera, se convierten en una oportunidad para que las PYMES mejoren, desde éste ángulo, su competitividad. Los estándares internacionales de contabilidad y de información financiera ya no pueden considerarse como un factor alejado de nuestra realidad; al contrario, desde ya, debemos conocerlos y aprender a aplicarlos rápidamente en nuestro diario quehacer empresarial. El trabajo descriptivo y analítico que a continuación se presenta, busca ayudar a dar claridad conceptual y operativa a todos aquellos lectores que de una u otra manera, en los próximos años van a ser actores en el desarrollo de estos grandes cambios.

---

[61] PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Plaza y Janes, 1991.

4.7.1 El contexto internacional

Tanto las normas de contabilidad que rigen en los Estados Unidos - Principios de contabilidad generalmente aceptados (USGAAP) y documentos expedidos por FASB[62]-, como los que rigen a nivel internacional - Normas Internacionales de Contabilidad y las de Información Financiera (NIC y NIIF en español, IAS e IFRS en inglés) producidas por IASB[63] -, definen que la utilidad de la información para la toma de decisiones, debe ser el primer objetivo de los estados financieros.

Las normas y principios contables americanos (USGAAP y FAS) vienen siendo utilizadas y complementadas desde antes de mitad del siglo anterior y están diseñadas para ser aplicadas por las empresas que integran el mercado público de valores y algunas pocas empresas de la industria, las demás no están obligadas a observar dichas normas. Es por ello que a las PYMES, que son cerca del 65% del total de las empresas en Norteamérica, no les aplica si no cotizan en bolsa.

Con relación a los Estándares Internacionales de Contabilidad, sin entrar a detallar los antecedentes, se puede afirmar que tienen su origen en el año 1973 cuando nace el International Accounting Standards Committee (IASC), en cuya constitución participaron organizaciones profesionales de Australia, Canadá, Francia, Alemania, Japón, México, Holanda, Reino Unido, Irlanda y los Estados Unidos de Norte América. Este organismo de carácter profesional, de derecho privado con vocación global, tenía como objetivo fundamental elaborar y dar a conocer normas contables aplicables a los Estados financieros de las empresas, principalmente que participan en el mercado público de valores.

El International Accounting Standards Committee, IASC, Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, a partir de octubre de 1975 hasta el año 2001, publicó 41 Estándares Internacionales de Contabilidad, denominadas NIC o IAS.

Posteriormente, surgen propuestas para modificar la estructura del IASC, con el objetivo principal de darle mayor agilidad en su funcionamiento. El proceso culminó con la reforma que fue aprobada en mayo de 2000 y que dio lugar a la creación en el año 2001 de la Internacional Accounting Standard Board - IASB, como emisora de normas internacionales de información financiera NIIF (o IFRS por las siglas en inglés), transformándose el IASC en IASCF fundación rectora que pretende principalmente los siguientes objetivos: Promover la aplicación rigurosa de las normas, producir la convergencia de normas contables nacionales a normas internacionales de información financiera, obtener apoyo financiero a nivel mundial.

A partir del año 2001, la IASB decidió no expedir más NIC o IAS e inició el proceso para emitir las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF o IFRS, cambiando el enfoque de norma

[62] Junta de Estándares Americanos.

[63] Junta de Estándares Internacionales, antes se denominó IASC.

de contabilidad por Estándar de Información Financiera con las cuales además revisa o sustituye las NIC o IAS. A septiembre del año 2007 había emitido ocho.

Respecto a Estándares Internacionales de Información Financiera para PYMES, IASB en su reunión de septiembre de 2003 en Londres, realizó una encuesta sobre cómo se aplican sus estándares en los distintos países del mundo, en relación con el tamaño de los entes, y abrió la posibilidad de estándares diferentes para las pequeñas y medianas entidades (SME). Recientemente el Consejo de IASB inició el proceso que le permitirá en poco tiempo emitir Estándares Internacionales de Información Financiera específicas para las PYMES, con su correspondiente marco conceptual.

REFLEXION FINAL

Si se observa con cuidado el Diamante de la Competitividad de Porter, podrá notarse que los cuatro factores que considera se pueden condensar, viéndolos desde la óptica de la empresa como organización, en solamente dos: los factores exógenos y los endógenos. Por este motivo, se analizarán las acciones que deberían implementarse para que las PYMES puedan mejorar su competitividad, dividiéndolas en dos grupos: acciones externas a las PYMES, y acciones al interior de las mismas.

Acciones exógenas de mejoramiento empresarial

Las medidas que deben tomarse para mejorar el entorno de las PYMES, han sido abundantemente estudiadas en los diferentes congresos, simposios, foros y demás eventos convocados para tal fin en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. En general, se trata de decisiones que se originan en los altos niveles de dirección política, gubernamental y gremial de nuestro país. Al respecto, parece existir un consenso claro sobre los frentes que con mayor urgencia deben ser mejorados, y de los cuales a continuación se presenta una breve síntesis.

- Perfeccionamiento, por parte de las entidades financieras, de las líneas de crédito orientadas a las PYMES, creando condiciones especiales en materia de tasas de interés, régimen de garantías y plazos de amortización.
- Fortalecimiento de los mecanismos existentes de asesoría a las PYMES, tendientes a propiciar la producción apropiada de información contable y financiera y su aplicación a la gestión empresarial. Para lograr esta meta, es preciso robustecer y multiplicar los CDE (Centros de Desarrollo Empresarial) que actualmente funcionan en el SENA, las universidades y los gremios.
- Establecimiento de un régimen especial que permita a las PYMES entrar gradualmente al sector formal de la economía, del cual muchas no forman parte debido a las altas cargas

impositivas que no están en capacidad de soportar. Dicho régimen debería contemplar, entre otras concesiones, la exención temporal de cargas tributarias y aportes parafiscales.

- Diseño de un sistema tributario más estable y funcional para las PYMES. De acuerdo con el ya mencionado estudio de FUNDES, una empresa pequeña formalizada debe enfrentarse a más de sesenta tipos de impuestos nacionales y locales, lo cual le resulta muy difícil [64] y explica, en parte, que en Colombia el 50 por ciento de las empresas pertenezcan al sector informal, y en Bogotá más de 10.000 empresas evadan el pago de impuestos nacionales y distritales.
- Tal como se indicó en ocasión anterior, el gobierno colombiano ha creado varias entidades que se encuentran trabajando en el fortalecimiento de las PYMES. Sin embargo, existe la tendencia entre ellas a trabajar aisladamente, con lo cual la eficiencia alcanzada no es la óptima. Por lo anterior, es urgente mejorar la coordinación de todas las instituciones dedicadas a esta misión.
- Es sabido que una de las grandes carencias de las PYMES en nuestro país, es la falta de información oportuna, pertinente, actualizada y precisa para permitir a la gerencia una eficaz toma de decisiones. En consecuencia, resulta de extremada urgencia e importancia la creación de un sistema nacional de información que, al estilo de la mundialmente conocida JETRO (Japan External Trade Research Organization) del Japón, recopile y ofrezca información sobre los mercados externos e internos, la evolución económica nacional e internacional, etc., utilizando las avanzadas tecnologías informáticas.
- Según las estadísticas obtenidas por FUNDES,[65] solamente el 18 por ciento de las PYMES en Colombia ha participado en algún proyecto asociativo durante los últimos años. Esta situación es de verdadera gravedad, y debería representar un apremiante llamado a diseñar e implementar programas de divulgación, capacitación y asesoría destinados a estimular la participación de los empresarios en esquemas asociativos.

Acciones endógenas de mejoramiento empresarial

Uno de los temas más estudiados en el campo de la administración contemporánea, en nuestro país y en el mundo, es el relacionado con los problemas comerciales, administrativos, financieros y organizacionales de las PYMES. Entidades gubernamentales, universidades, asociaciones gremiales y ONG'S han realizado exhaustivas investigaciones, que incluyen excelentes diagnósticos y propuestas para mejorar la gestión de este sector empresarial. En las siguientes líneas se presentará una selección de las acciones que, a su interior, deben adelantar para mejorar su competitividad.

---

[64] RODRÍGUEZ, Astrid. Op. Cit. , p. 145.

[65] Ibid, p. 151.

- Fortalecer la investigación de mercados. La mayor parte de las dificultades de las pequeñas empresas se originan en la implementación de planes y estrategias de mercadeo sin tener como base información apropiada y confiable. El resultado es equivalente a edificios construidos sobre la arena. El mito de que la investigación de mercados sólo es posible para las grandes organizaciones le ha hecho un gran daño a las pequeñas empresas.[66] Es claro que las PYMES no pueden recurrir a investigaciones formales, por sus altos costos, pero tienen a su disposición varias formas de investigación informal de mercados, como la observación y el análisis de la situación, que, además de ser de bajo costo, son de gran utilidad para la toma de decisiones.
- Perfeccionar la empatía organizacional. Encerrarse en sus propios problemas, en su rutina interna, en sus intereses y metas particulares, olvidándose muchas veces de las necesidades, preferencias y expectativas de sus clientes, es un error frecuente de las PYMES. Para contrarrestar esta tendencia, es preciso desarrollar día a día la capacidad de comunicarse con los clientes, aprender a oir por los oídos de sus clientes y a ver por los ojos de sus clientes. Dicho en otros términos, las pequeñas empresas deben perfeccionar su empatía, es decir, su facultad de "meterse en los zapatos" del cliente, con el objeto de mantenerlo satisfecho. Jamás debería olvidarse por parte de empresarios y directivos que la verdadera razón para que una empresa sobreviva no se encuentra al interior de sí misma, sino afuera, en el mercado que atiende, en la comunidad a la que debe servir.
- Uso racional del benchmarking. Los recursos financieros y tecnológicos con que cuentan las PYMES para innovar sus sistemas administrativos, comerciales y productivos son, por lo general, escasos, y, en todo caso, inferiores a los de la gran empresa. Esta circunstancia no les permite involucrarse en los desgastantes ejercicios de prueba y error que exige la investigación de punta, por lo cual la práctica del benchmarking , es decir, la comparación con las empresas líderes y la introducción de mejoras basándose en esa comparación, es una técnica gerencial al alcance de la pequeña empresa, que, bien utilizada, puede ofrecer excelentes resultados.
- Incorporación a redes asociativas. Nunca se insistirá lo suficiente sobre la imperiosa necesidad que tienen las PYMES de asociarse, y sobre el riesgo que corren cuando deciden operar en solitario. Una de las responsabilidades de los actuales y futuros empresarios es la búsqueda y desarrollo de nuevas formas de asociatividad, que les permita fortalecer su posición estratégica en las diferentes etapas del encadenamiento productivo. A éste respecto, los hombres de empresa deberán ser más proactivos, tomar la iniciativa y complementar los esfuerzos que se están realizando desde el gobierno y otros sectores.

---

[66] VANEGAS GARAVITO, Bernardo. "Siete mitos del mercadeo que hay que poner en duda". En: Revista Mercadeo y Desarrollo. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje, Año 11, No. 23, Julio-Agosto de 1998, p. 27.

- Cultura de la excelencia. Tal como lo sostiene el epígrafe de Aristóteles citado al comienzo de este trabajo, la pequeña y mediana empresa deberá aprender a hacer de la excelencia un hábito diario. Para enfrentar el mundo que nos espera, las PYMES deberán recurrir a las estrategias de liderazgo y participación gerencial, a fin de implementar de manera estable actitudes, valores y comportamientos que garanticen a sus clientes productos, servicios y garantías de alta calidad en todo momento.

- Superar el comarcalismo: José Martí, en el primer párrafo de su conocido ensayo "Nuestra América", describe magistralmente la mentalidad comarcal que nos caracteriza a los pueblos latinoamericanos: "Cree el aldeano vanidoso que el mundo entero es su aldea, y con tal que él quede de alcalde, o le mortifiquen al rival que le quitó la novia, o le crezcan en la alcancía los ahorros, ya da por bueno el orden universal, sin saber de los gigantes que llevan siete leguas en las botas y le pueden poner la bota encima, ni de la pelea de los cometas en el cielo, que van por el aire dormido engullendo mundos (Prosa y poesía. Kapelusz, p. 122). Este pensamiento de Martí nos invita a superar nuestras pequeñas rencillas y a pensar en los grandes que se están planteando a nuestro alrededor. En este sentido, a los líderes empresariales les corresponde la responsabilidad de conducir a sus organizaciones a una orientación hacia el cliente externo y a mirar más allá de nuestras fronteras.

- Actualización de los sistemas contables y de información financiera. En las PYMES, al igual que en la gran empresa, para tomar buenas decisiones se requiere contar con buena información; información oportuna, confiable, cierta. Y aunque éstas no cuentan con sistemas sofisticados, especialmente en el área contable y financiera, deben esforzarse para mantenerse actualizadas en este campo. Las medianas y pequeñas empresas deben irse preparando para ponerse a tono con las nuevas realidades internacionales en materia de estandarización contable, de tal suerte que la transición no sea traumática, sino gradual y mesurada.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN, Alejandro y otros. PYMES, un reto a la competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004.

DÍAZ, Ileana. Marketing: Fuente de competitividad. La Habana: Centro de Estudios Técnicos de Dirección, 2003.

McLUHAN, Marshall. Galaxia Gutemberg. Barcelona: Círculo de Lectores, 1993.

MONGE, Ricardo y otros. Análisis Costo-Beneficio del régimen de zonas francas en Costa Rica. Washington: OEA, Oficina de Comercio, Crecimiento y Competitividad, 2005.

MONTENEGRO, Santiago y STEINER, Roberto. Propuestas para una Colombia competitiva. Bogotá: Corporación Andina de Fomento y Universidad de los Andes, 2003.

PINTO SAAVEDRA, Juan Alfredo. Políticas de fomento a la competitividad de las PYME: experiencias internacionales. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1995.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Plaza y Janés, 1991.

PORTER, Michael. "¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?". En: Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre, 1990.

RODRÍGUEZ, Astrid. La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá: FUNDES Internacional, 2003.

ROJAS BERNAL, Carlos Julio. Empresas competitivas, cómo lograrlas. Bogotá: RAM Ediciones, 2001.

VALENZUELA, María Elena (Editora). ¿Nuevo sendero para las mujeres?. Microempresa y género en América Latina en el umbral del siglo XXI. Santiago de Chile: Ediciones Lom, 2005.

VANEGAS GARAVITO, Bernardo. "Siete mitos del mercadeo que hay que poner en duda". En: Revista Mercadeo y Desarrollo. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje, Año 11, No. 23, Julio-Agosto de 1998, p. 27.

VÁSQUEZ, Jorge Rubén y STERING, Horacio Luis. Dirección eficaz de PYMES. Autodiagnóstico y planeamiento estratégico y control de gestión.Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2003.

VILLARROEL, Jaime Esteban. Análisis de la competitividad de la industria del salmón en Chile. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía, Tesis de grado, 2003.